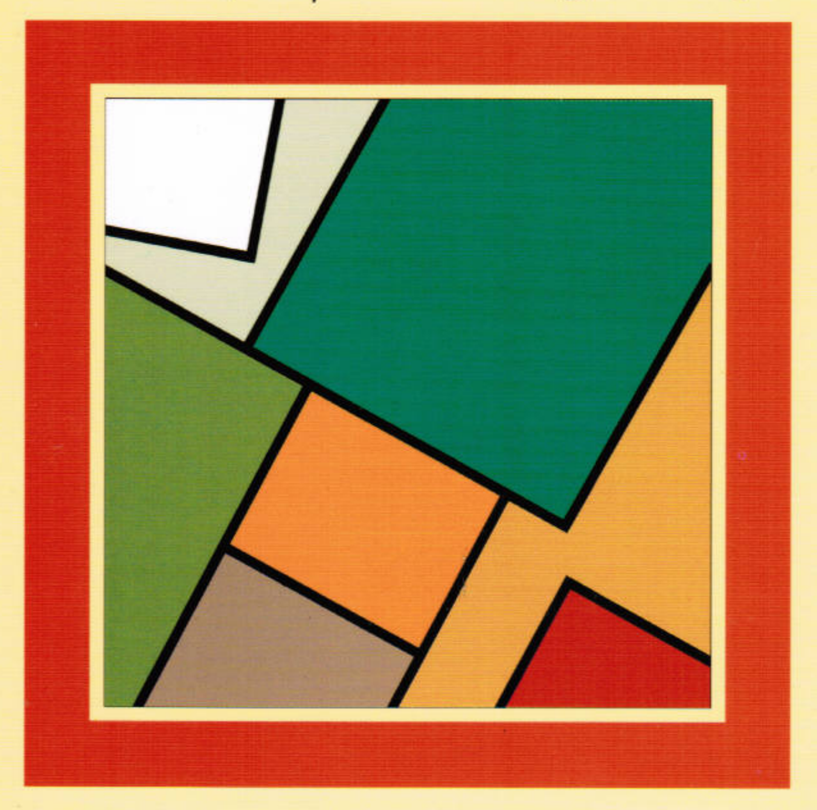


مركز البحوث

المنظمات الحديثة

دراسات فى منظمات عالم ما بعد الحداثة



تأليف
ستيوارت ر. كليج

ترجمة
أ. حمزة سر الختم حمزة

راجع الترجمة
أ. محسن إبراهيم الدسوقى

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

المنظمات الحديثة

دراسات فى منظمات عالم ما بعد الحداثة

تأليف

ستيوارت ر. كليج

ترجمة

أ. حمزة سر الختم حمزة

راجع الترجمة

أ. محسن إبراهيم الدسوقى

١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م

بطاقة الفهرسة

© معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كليج ، ستيوارت . ر

المنظمات الحديثة : دراسات فى منظمات عالم ما بعد الحداثة / ترجمة حمزة سر الختم حمزة – الرياض .

٣٦٨ ص ؛ ١٦,٥ × ٢٣,٥ سم

ردمك : ٠-٨٣-١٤- ٩٩٦٠

١ – المنظمات الدولية ٢– النظام الدولى الجديد

أ – حمزة ، حمزة سر الختم ب – العنوان

ديوى ٣٤١,٢ ٢٢/٠١٧٨

رقم الإيداع : ٢٢/٠١٧٨

ردمك : ٠-٨٣-١٤- ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

MODERN ORGANIZATIONS

Organization Studies in the Postmodern World

Stewart R. Clegg



المحتويات

الموضوع	الصفحة

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة

تابع - المحتويات

شكر وتقدير :

لكل كتاب مزية ؛ وتشترك الكتب فى عرض الأفكار بالضرورة . ولقد تعددت المصادر الرئيسية لإلهامى فى إخراجى لهذا الكتاب ، بالإضافة إلى المؤلفين الكثيرين الذين أشدْتُ بأعمالهم فى هذا الكتاب .

أولاً : أود أن أعبر عن تقديرى لإسهام (ديفيد دنكرلى) الذى شاركته فى تأليف كتاب مبكر حول المنظمات (كليج Clegg و دنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م) . ورغم اختلاف هذا الكتاب من عدة أوجه عن محاولاتنا المبكرة ، فوجودى هناك آنذاك ومشاركتى لـ(ديفيد) جعلا من تأليفى لهذا الكتاب منفردًا أمرًا أكثر سهولة .

ثانيًا : كان توجيه (ديفيد هيكسون David Hickson) ونموذجه بوصفة رائدًا لدراسات حقيقية حول المنظمات العالمية مصدر إلهام عظيمًا لى .

ثالثًا : حيث إننى كنت زائرًا كثير التردد على شعبة الدراسات الإدارية بجامعة هونغ كونغ خلال السنوات الأخيرة ، ونتيجة عملى مع (جوردن ردينج Gordon Redding) ؛ فقد ساعد ذلك فى زيادة انجذابى لشرقىّ آسيا ، وتنمية قدرتى على التعلم منها (راجع على سبيل المثال كليج وردنج مع كارتنر Cartner ١٩٩٠م- كليج ودينفى وردنج ١٩٨٦م) .

رابعًا : كانت المناسبة التى استطعت فيها أن أختبر بعض هذا الانجذاب والتعلم ، عندما تعاونت مع (وينتون هيجنز Winton Higgins) و (تونى سبايبى Tony Spybey) فى إعداد دراسة مبكرة ، تشكل ملامح هذا الكتاب بعدة طرق واضحة (كليج ، وهيجنز ، وسبايبى ١٩٩٠م . راجع كذلك هيجنز وكليج ١٩٨٨م). وعلى وجه الخصوص فقد تعلمت الكثير من (وينتون) خاصة حول السويد . كما أنى مقدر جدًا لفرص التعاون بيننا فى الماضى ؛ فكل هذه العناصر قد أسهمت فى تأليف هذا الكتاب .

خامسًا : وجدت فى مؤلَّف (زيجمانت بومان Zygmunt Bauman) إطارًا للكثير من الأفكار التى عبرت عنها فى كتابى ؛ ففى هذا الكتاب بصفة خاصة تبدأ

الخطوات – التى تشكل الانتقال من الحداثة إلى ما بعد الحداثة – فى اتخاذ شكل اجتماعى . وفى مجال لا يزال فيه الغموض يغلب على المناقشات بعض الشىء ، لا يسعنى إلا أن أشكر له إسهاماته المفيدة . ولقد سبق وضعى للكتاب أحداث عالمية أخرى : ففى الربع الأخير من عام ١٩٨٨م ، وخلال إجازتى من عملى فى جامعة (نيو إنجلاند New England) فى (إرمدال Armidale) فى (نيو ساوث ويلز New South Wales) بأستراليا ، حيث كنت أستاذاً لعلم الاجتماع ، كنت محظوظاً بأن أصبح أستاذا زائراً فى شعبة الدارسات الإدارية فى جامعة (أوتاجو Otago) فى (دندين Dunedin) بنيوزيلاندا . فخلال تلك الفترة قمت بتدريس بعض فصول من هذا الكتاب لطلاب الإدارة بالصفين الثانى والثالث ، كما أن بعض الأفكار التى طُرِحَتْ فى الفصل الثالث قد ظهرت للمرة الأولى بصحبة هؤلاء الطلاب . وبعد فترة قصيرة وخلال الأشهر الثلاثة الأولى من عام ١٩٨٩م ، سرنى أن أكون ضيفاً على شعبة الدراسات الإدارية بجامعة (هونغ كونغ Hong Kong) ؛ حيث قمت بتدريس دورة لطلاب بكالوريوس الإدارة بها ، تم فيها عمل تطبيقات المادة على شرقىّ آسيا لأول مرة .

وبعد إجازة ممتعة عملت خلالها فى تأليف "أطر السلطة Power of Frameworks" (كليج ١٩٨٩) عدت إلى أرمدال . وبدأت – بعد فترة قصيرة من رجوعى – العمل فى إعداد المسودة الأولى لهذا الكتاب . ولولا مساندة جامعة نيو إنجلاند وشخصيات رئيسية فى شعبة علم الاجتماع من بينهم (تريش مارشال Trish Marshall) و (روز مورتمر Roz Mortimer) و (جيم بيل Jim Bell) وقتها ، فإنى كنت أشك فى إمكانية إنجاز هذا العمل بالسهولة التى تم بها . وبالإضافة لذلك مكّنت رعاية قسم الاجتماع الجيدة "لمشروع الزوّار" ، من أن يقضى (ريتشارد هال Richard Hall) بعض الوقت فى القسم فى منتصف عام ١٩٨٩م ، حيث قام بمناقشة بعض جوانب مسودات الكتاب المبكرة . وقد حظى نقاشنا بالكثير من التقدير ، مثلما حظيت بالتقدير ملاحظاته اللاحقة حول إحدى مُسَوّدات المخطوطة المكتملة .

وقد اكتمل الكتاب بعد أن التحقت بجامعة سانت أندروز كأستاذ لدراسات المنظمات ، وأصبحت رئيساً لقسم الدراسات الإدارية منذ يناير من عام ١٩٩٠م . وقد ساعدتنى التسهيلات المتوافرة بشكل كبير – خاصة سهولة الوصول إلى حاسوب

ماكنتوش - في إكمال الكتاب . وفى القسم قدّم لى كل من (ديفيد كولنسون David Collinson) و (مو مالك Mo Malek) و (كريستوس بتليس Christos Pitelis) و (فيونا ويلسون Fiona Wilson) ، بعض النصائح حول المخطوطة عند اقترابى من إكمالها . وكانت دفعة عام (٨٩-١٩٩٠) من طلاب الدراسات العليا فى المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية دافعًا ومشاركًا لى فى التوصل إلى الأفكار التى بدأت تأخذ صيغتها النهائية فى الكتاب . وآمل أن يكون هؤلاء قد استمتعوا بتبادل الأفكار بنفس القدر الكبير الذى استمتعت به ؛ فقد ساعدونى فى التفكير العميق فى الأشياء على نحو أكبر مما لو كنت وحدى .

وما زلت أذكر بكل تقدير الأصدقاء والزملاء ومن رافقونى لفترة طويلة ، مثل : (فونتون هيجنز Winton Higgins) الذى كان من أوائل من قرؤوا المخطوطة ، وزودنى بالملاحظات المشجعة والعميقة فى تلك المرحلة المبكرة ، كما قامت (جين مارسو Jane Marceau) بقراءة المسودة الأولى للكتاب ، وأبدت العديد من الملاحظات المفيدة مثلما فعل (ريتشارد وايتلى) بمسودة لاحقة .

كما تكرمت (لوسيان كاربك Lucien Karpik) بتقديم مقترحات مساندة وإيجابية حول المخطوطة فى مراحلها الأولى ، وحذا حذوها فى مرحلة متأخرة (بل ريان Bill Ryan) و (مالكولم لويس Malcolm Lewis) عند إعداد المخطوطة . وقامت (مارجو هكسلى Margo Huxley) باقتراح بعض المراجع التى كانت مفيدة جدًا لى فى دورية "المجتمع والفضاء"، وزودتنى بالمادة التى لولاها لوجدت صعوبة فى الوصول إليها . وقام كل من (ديفيد هيكسون David Hickson) و (بيتر بلنت Peter Blunt) بنقد الكتاب ، الأمر الذى اضطرنى لمحاولة زيادة توضيح بعض جوانب الأفكار بدرجة أكبر . ولاشك أنه لا يزال هناك مجال لإدخال المزيد من التحسينات على الكتاب .

وأود أن أشكر (ستيفن بار Stephen Barr) حيث طلب منى الكتابة إلى دار نشر (Sage Publications) مرة ثانية بعد عمله من قبل محررًا لكتابى "أطر السلطة" . ولو لم يسألنى (بار) عن العمل الذى سيلى ذلك كتاب "أطر السلطة" لما كتبت هذا الكتاب . وقد كان للكتاب الكثير من العناوين أثناء بدء كتابته ، وقد - فى بعض الأحيان - تعددت هذه العناوين خلال يوم واحد ، والعنوان الذى استقررنا عليه له

إشاراته غير المباشرة ، مع العنوان الفرعى الذى له أيضًا غموضه . والإشارات غير المباشرة غير مقصودة وعرضية ولم يقصد بها أى شيء سوى العنوان ، والغموض أكثر دلالة على حجب بعض المعلومات ويرمز إلى احتمالات ما بعد الحداثة . وكان (زيجمانت بومان Zygmunt Bauman) هو أول من اقترح إعداد كتاب حول بعض الأفكار التى وضعت الإطار لورقة عن الديمقراطية الاجتماعية والثقافة الاقتصادية فيما بعد الكونفوشية ، قام بكتابتها مع (وينتون هيجنز) و (تونى سبايبى) عام (١٩٩٠م) . ولا أدرى إن كان هذا الكتاب جاء متفقًا مع ما فى ذهنه ، ولكننى أثق فى أنه لن يعترض على التقدير له على إسهامه اليسير فى ظهور هذا الكتاب . وأخيرًا فإن الشكلين البيانيين (٤-١) ، و (٤-٢) قد تم تعديلهما بتصريح من البروفسير (منتزبيرج) و (برنتس هول) فى إنجلوود كليف فى نيوجيرسى ، بعد أخذهما من كتاب منتزبيرج "هيكلية المنظمات" (١٩٧٩م :٢٠) ، و"السلطة فى وصول المنظمات" (١٩٨٣م :٢٩) . كما تم تعديل الشكل البيانى (٨-١) بتصريح من مجلة "الصناعة والعمل" .

وفوق كل شى آخر ، فإننى قد استمتعت أثناء تأليفى هذا الكتاب بمساندة (لين Lynne) و (جوناثان Jonathan) و (وليام William) ، وبدونهم فإن نوعية الحياة اليومية لم تكن لتوفر لى إنجاز هذا الكتاب أو الترفيه بسهولة بعيدًا عن لوحة المفاتيح . وإن السرور الذى يدخله الكتاب على النفس يصبح متعبًا ومملاً ، بل ويحرمنى من الحياة حين يكون اليوم جميلاً ومصادر البهجة كثيرة . وفى مثل تلك الأوقات من السهل ترك السرور الذى يدخله الكتاب جانبًا ، عندما يوجد من تشاركهم مسرات الحياة . وأخيرًا ورغم ما لمسته من حب وحسن زمالة من الكثيرين ، فإننى أقر بتأليفى للكتاب ؛ ولذلك فإننى أتحمل المسئولية كاملة عن أى شى غير مناسب فيه ، وعن أى إسراف فى المزاعم ، وعن الإصرار على الافتراضات الخاطئة والأخطاء الحقيقية التى قد يشتمل عليها الكتاب ؛ فالكتب دائمًا تحوى هذه الأمور - وإلا فلن يكون هناك مبرر لكتابة المزيد منها .

الفصل الأول

اختلافات نظرية وسياقات عالمية

يوجد الكثير جداً من المؤلفات القيمة حول نظرية التنظيم والإدارة وهذا الكتاب واحد منها ؛ إلا أن هذا الكتاب يدّعى الاختلاف والتميز . وفى الحقيقة ، إن أسباب ادعائه التميز متعددة ، وسوف أوجزها فى هذه المقدمة : أولاً أخذت غالبية الأمثلة ومواد دراسة الحالة فى الكتاب من مواد بريطانية واضحة ؛ فبعض الكتب سبق أن وفرّت مواد من هذين المصدرين ، قد تكون ذات فائدة مكملة ؛ فخطة التمدد خارج الحدود للحصول على أبعاد عالمية مقارنة لا تؤمن مادة قراءة مشوقة ومنعشة فحسب (ليست الحالات القديمة التى يعاد إنتاجها) ، ولكنها تخدم غرضاً عملياً ، فجزء من الحجج فى الكتاب أن ما لحق من ضرر بالمنظمات فى الماضى هو أخذها لموادها من مجموعة مواد ومداخل نظرية مقيدة جداً ، ونتيجة لذلك أخفقت المنظمات فى عكس التعقيد فى عالم التنظيمات خارج المدى المحدد للنماذج التجريبية التى تمت دراستها ، فعلى أساس هذه الشريحة الصغيرة المتوافرة فى الواقع تم نشر افتراضات كثيرة جداً .

وإذا نظرنا ببساطة إلى الحاضر من منظور الحداثة ؛ فمن الصعب أن يكون فى ذلك إنصاف لعالم أصبح فيه موضوع " ما بعد الحداثة " مثارَ نقاش ثقافى من كل الأنواع . ورغم ذلك فاستبدال مصطلح الحداثة ليس واضحاً فى واقع الأمر ؛ فبعض الكتاب يتحدثون عن الحاضر باعتباره حقبة "حداثة عالية". ويفضل الآخرون أن يكون عنواناً " لما بعد الحداثة ". ولا ندرى ما ستتمخض عنه الممارسات الحالية والجدل من نتائج . وهذا الجدل ذو أهمية كبيرة لدراسة المنظمات ، ومن ثم فإن ما يميز هذا الكتاب من ملامح هو حصوله على المناظرات الهامة حول طبيعة الحداثة وما بعد الحداثة . وهذان مصطلحان معقدان وقد أخضعا لنقاش كثير . وبدلاً من أن يعكس النقاش الاختلافات الطفيفة فى هذا التعقيد ، فإنه يحاول إدارة مدخل بسيط ومباشر يتخلل النقاش ، ويربط بين الحداثة وما بعد الحداثة . وسيقوم المدخل بهذا الربط بتركزه على مكون قاعدى مشترك ، وهو الاتجاه ودرجة "الاختلاف" أو الانقسام الذى

تتسم به فترة ما ؛ فمصطلح ما بعد الحداثة – كما هو مقترح – قد تميز عن الحداثة بتغيير اتجاهاته المبكرة إلى فوارق متزايدة .

لقد طُرحت أهمية الجدل حول حداثة دراسات المنظمات فى شكل يسير جداً ؛ فنظرية المنظمات هى من صنع الحداثة ـ خاصة لما تدين به من فضل لـ (ماكس فيبر Max Weber) وعلى كلٍ ، فالاتجاهات التجريبية الحالية فى بعض السياقات العالمية قد تكون تخطت حدود الفهم التى وضعت إطارها نظرية الحداثة هذه ، فالملامح المميزة والحاسمة فى الحداثة تعد بمنزلة المحور المتزايد لتقسيم العمل . وستتم الإشارة لذلك فى الاقتصاد بوصفه عملية لبيان الاختلاف . وقد رُئى مؤخراً أن الحداثة قد لا تكون عملية لا نهائية . وقد تركز النقاش حول ما سيحدث "بعد الحداثة " فيما اصطلح عليه بـ "ما بعد الحداثة". وخلافًا للتركيز على التمييز المتزايد باعتباره الفكرة الرئيسية للحداثة ؛ فقد اقترح أن السمة الحاسمة فيما بعد الحداثة قد تكون تناقصًا فى ذلك التمييز . وأما فى عالم المنظمات والعمل ، فقد يترجم ذلك إلى عملية اللاتمييز . والمعارضتان المتوازيتان للحداثة / وما بعد الحداثة ، والتمييز/ واللاتمييز تشكلان متن هذا الكتاب ، فى حين أن استعمال الحالات والمواد الأقل تعارفًا عليها هى التى توجهه .

والمعارضات المتوازية بين الحداثة / وما بعد الحداثة ، والمبالاة / واللامبالاة موجهةٌ نحو تشكيل الأسلوب السردى للكتاب ؛ فالإمكانات المطروحة للحداثة المتعلقة بتطوير ما بعد الحداثة قد يُنظر إليها كتحدٍ للنظرية الإنجليزية المحيرة ، بنفس الطريقة التى يُنظر فيها إلى التفكير فى وضع شرعيةٍ مستقاة من الواقع أكثر اتساعًا عما هو مألوف . ووفقًا لذلك ، فإن ثمة جدلاً حول ما إذا كان النظر فى الواقع والنقاش الأكثر اتساعًا يتعلقان بطبيعة ذلك الواقع ، وأنهما قد يؤديان إلى استحداث موضوعات نظرية .

وهنالك ملمح ثالث مميز للكتاب ؛ فالتقاء ما يُكتب عن المنظمات بطرح المناقشات حول طرق مختلفة لإدارة الحداثة وما بعد الحداثة ؛ يمكِّن من إحداث حوار بين الاهتمامات المنفصلة بشكل متكرر . وبديهى أن تشتمل تلك الحوارات على مناظرات فى نظرية المنظمات ، بالإضافة إلى مناظرات أخرى حول الحداثة وما بعد الحداثة .

وبالإضافة لذلك ، هناك عدد من المجالات المشتركة المصدر تم ربطها جزئيًا وهى تتطلب ربطًا أكثر . وقد انصب تركيز عمل هذه المناظرات على العلاقات الاجتماعية للإنتاج وفى الإنتاج ، تلك العلاقات التى ينظر إليها لا من أبعاد نظرية المنظمات ، ولكن من نظريات علم الاجتماع الصناعى والعلاقات الصناعية ونظرية الإدارة ، بالإضافة إلى منظور اجتماعى أوسع ومقارن للحياة الاقتصادية ؛ فالتقسيمات بين هذه المشروعات - حيث توجد - محدودة وعشوائية فى الواقع . والزعم بصحة ذلك سوف يظهر فى استفادة الكتاب من المواد المتنوعة التى سيقت من هذه المجالات .

المنظمات والحداثة :

إذا كانت المنظمات هى الصيغة التى يتخذها وضعنا الحديث ؛ فلا يملك المرء إلا أن يلاحظ أن تصوير تلك الصيغة كظاهرة مناسبة ونافعة ، غالبًا ما يقل عن تصويرها كظاهرة مقيِّدة وقمعية . وهذان العنصران قد يعزيان إلى جانب طاغٍ فى الفكر الحديث ، الذى يتم تمثيله بوضوح بوصفه تجربة للحداثة فى أعمال (ماكس فيبر) ورؤيته للقيود ولمفهوم "القفص الحديدى". وليس من المستغرب أن تستمد حداثة المنظمات جذورها الحيوية من (فيبر Weber) . وإذا ما نوقشت المنظمات من منظور فكرى بخلاف ذلك المنظور العادى والضرورى ، فهذا يعنى سحب القوة من تركة (فيبر) الفكرية ، حتى عندما يظل ذلك ضمنيًا غير مصرح به . ولا تلقى تركة (فيبر) بظل كبير على هذا الكتاب فحسب ، بل أيضًا على المجال الذى يعالجه أى كتاب مثل هذا الكتاب بأكمله . وبالطبع فمن طبيعة الشىء الضخم أن يلقى بظل كبير ، هذا الظل سوف يعطى اسمًا هو : الحداثة .

ليس للحداثة جانب واحد ، وفى الحقيقة لقد صُورت المنظمات من مناظير حديثة مختلفة : فعلى سبيل المثال ، تم تخيلها من خلال أنماط مثالية لها انحرافاتها ونظمها ، وعملياتها النوعية والمنظمات وطوارئها ، والأسواق وهياكلها وإخفاقاتها ، والعاملين فى المنظمات وعلاقاتهم ببيئاتهم ، والثقافات وأساطيرها واحتفالاتها ، بالإضافة إلى السياسة الحقيقية للسلطة . والكثير مما أُلف حول المنظمات يتناول هذه المواضيع مَتابعة على أنها مشروعات مميزة إذا صح التعبير (ومثال ذلك مورجان - Morgan ١٩٨٦) .

وسيعتبرها هذا الكتاب بمنزلة افتراضات متنافسة قادرة على فرض الأحكام . وسيتم دراسة الأبعاد المختلفة لها فى الفصول التالية بالتفصيل . ومن خلال هذه الدراسة ، فإن المرء سوف يكتسب انطباعًا يلخص الإنجازات والقيمة المعاصرة لمداخل تحليل المنظمات .

والحديث عن القيمة يثير السؤال : "قيمة ماذا" بالإضافة إلى السؤال : "القيمة لمن ؟" والمفاهيم المختلفة للإجابات المناسبة لهذين السؤالين تحدد الاختلافات الرئيسية فى طرق التحليل المفضلة . وليست هذه المفاهيم أكاديمية صرفة ، ولكنها ذات مدى يغطى المحللين بدءًا بالاستشارى الذى لا يمتلك الخيال إلى الناقد ذى الآراء القيمة جدًا . ومن خلال هذا المدى الشاسع الذى يضم تلك التصورات ؛ يجد المرء أفكارًا مختلفة ليست متعلقة بالجوانب الهامة فى تحليل المنظمات فحسب ، ولكن ما يجب أن يطلق على التحليل أيضًا . ولما كان الاهتمام بإطلاق الاسم واجبًا عند ميلاد العمل ؛ فإن هذا الكتاب لن يتخلى عن هذه السابقة العملية . وفى الحقيقة ، فإن تحليل المنظمات كمشروع قد سُمِّىَ بأشياء كثيرة بما فى ذلك علم الاجتماع الخاص بالمنظمات ، ونظرية المنظمات ، والنظرية الإدارية وهكذا.. ، وفى هذا الكتاب سيطلق على التحليل بعض هذه الأشياء ، والمصطلح الغالب سيكون "دراسات فى التنظيم" . واختيار هذا المصطلح ليس بسبب توفيره بقدر الإمكان لمفهوم واسع للمشروع ، أو لأنه صدى لعنوان إحدى الدوريات فى هذا المجال فحسب ، ولكن أيضا لأن المصطلح لم يتعرض بعدُ لأخذ ما فيه من آراء واستعمالها كحجج مفندة قوية . وقد أصبح هذا التفنيد واضحًا جدًا فى الآونة الأخيرة فقط ، والدلالة على ذلك موجودة فى المناورات الحالية التى سعت إلى وضع خط فاصل بين نظرية التنظيم وبين علم الاجتماع الخاص بالمنظمات والبرامج البديلة (راجع دونالدسون Donaldson ١٩٨٥م – هيننجز وآخرون Hinings et al ١٩٨٨) . ومن المؤمل ألا تثير دراسات التنظيم الغضب : فالقصد منها أن تكون تحديدًا واسعًا لمشروع كبير ، رغم صغر حجم المشروع فى هذا الكتاب .

والمنظمات بالشكل المؤثر الذى صوّرها فيه (ماكس فيبر) كمثال للبيروقراطية ، كانت تمثيلاً حديثًا لممارسات نموذجية حداثية . وقد تجسدت الحداثة التمثيلية فى توصيف مجموعة متفردة من الاتجاهات التجريبية ، تم تخيلها باعتبارها حتمية ومن

غير الممكن مقاومتها. وقد تمثلت هذه الاتجاهات فى "عقلنة العالم" والتى عزى نجاحها للبيروقراطية كآلية أساسية فى إنجازها. وكانت نتيجتها أن أصبحنا سجناء فى قفص البيروقراطية الحديدى . وقد ظلت هذه الفكرة تؤثر بشكل أو بآخر على نظريات علماء الاجتماع المتعلقة بالمنظمات حتى يومنا هذا . فمن عدة جوانب فإن نظرية التنظيم الحداثية هى الأحسن بين مثيلاتهما ، وقد نبعت من نظرة (فيبر) لعالم الحداثة . كما أن تلك النظرة حزينة ومتشائمة تضفى عليها الحيوية فقط سخرية وذكاء صاحبها ونوعية فكره الأخلاقى المختلط المشاعر الطيبة والسيئة .

ولم يكن (ماكس فيبر Max Weber) مع البيروقراطية أو ضدها بشكل محدد ؛ فهو فى أوقات مختلفة قد أبدى عواطف متميزة جداً نحو البيروقراطية . وليس هنالك ثمة شك فى موقفه تجاه الحداثة ؛ فقد كان مناصراً للحداثة فى عزم ، وضدّ ما هو قبل الحداثة . وبوصفه وطنيًا ليبراليًا فقد فسر ما قبل الحداثة من منظور ألمانى ، بأنها تشير إلى دولة ضعيفة ومقسمة إلى ولايات بدلاً من كونها دولة قومية قوية . وفى حين بدت جميع الحجج بالنسبة لـ (فيبر) مناصرة للحداثة وضدّ ما قبل الحداثة ؛ فإننا نعيش فى أزمنة مختلفة وهنا يقع لب النقاش . واليوم قد لا يكون كافيًا مناصرة الحداثة ضد أطياف ما قبل الحداثة فى الماضى ، فبالإضافة لذلك ، فإن المرء يحتاج لاتخاذ موقف فيما يتعلق بما يدخل فى زماننا الحالى باعتباره يمثل ما بعد الحداثة . والحداثة غالبًا ما تتخذ صفة أخلاقية واضحة . والعنصر الرئيسى فى تلك المسرحية الأخلاقية كان دور البيروقراطية . وعلى الرغم من أن هذا الدور منتقد من قبل الوعى العام والجماهيرى ؛ فليس هذا هو الوضع بالنسبة لمنظرى المنظمات ؛ فهؤلاء الناس غالبًا ما ينظرون للبيروقراطية باعتبارها شيئًا جيداً ومرغوبًا فيه . ففى الطبعات المختلفة لكتابه "التنظيمات المعقدة" أسهم (شارلز بيرو Charles Perrow) كثيراً فى تطوير فكرة البيروقراطية كمشروع أخلاقى ؛ فعقلانية المنظمات كما عبر عنها من منظور مبادئ البيروقراطية قد أخذها كضمان ضد التمييز القائم على الجوانب الخاصة بالهوية مثل : العرق والجنس واللون والنشاط الجنسى . وتكمن أخلاقية البيروقراطية فى وعدها الضمنى بمعاملة كل شخص وفق وضعه كعضو فى المنظمة ، بغض النظر عن جوانب الهوية الأخرى . ففى أى بيروقراطية يتم توظيفها بالكامل

وينظر إليها من منظور هذا المشروع الأخلاقى ؛ فلا يجب أن تكون لأى صفة من صفات الهوية وضعية بارزة ، ما لم تكن تلك الصفات منصوصًا عليها فى الوثائق التأسيسية وسياسات البيروقراطية .

ومما لاشك فيه أن هنالك الكثير الذى يمتدح هذا المفهوم للبيروقراطية كمشروع أخلاقى . ومفهوم البيروقراطية كذلك الذى طوره (بيرو) هو مفهوم ليبرالى بأفضل ما يعنيه هذا المصطلح حرفيًا ؛ فالمفهوم يحترم حقوق الفرد ، ليكون ما يريد خارج تحديد وضعه كعضو فى التنظيم . وإذا ما حدّت وضعية الأفراد من قدرتهم على المشاركة فى عضوية التنظيم ؛ فإن مبادئ البيروقراطية العالمية ستكون فى خطوط الدفاع الأولى تصر على معاملة الشخص من منظور حقوقه فقط : الحقوق والمسئوليات واللوائح والواجبات المناسبة لوظيفة الشخص كعضو فى المنظمة . وسواء أكان الشخص أسود أم أبيض ، أو أى لون ، ذا خلق أم لا ، كل ذلك يجب ألا يكون ذا صلة بوضعيته . وهكذا تضع المنظمات المرتبطة بصيغة الحداثة أو المشتقة منها ضمانات ممكنة فى قلب الوضع الحديث . وفى الحقيقة ، فإن بعض الجوانب الهامة من المنظمات هى صيغة وضعنا الحديث ، فبدون عدد كبير من المنظمات المعقدة ؛ فلن تكون هناك كياسة سياسية أو مواطنة ؛ لأن غالبية الناس يستطيعون الإفصاح عن مصالحهم فى مجتمع كبير و حديث من خلال تمثيل المنظمات ؛ فالاتحادات المهنية والأحزاب والمجالس والحكومات والشركات والمنظمات الخاصة والعامة - هى الوسيلة لمشاركتنا فى الحداثة فى غير الأحداث والطقوس الرسمية للعملية السياسية ، والحياة العامة تكفل لمعظم الناس الحياة داخل تنظيم .

حجة ذات اتجاهات متعددة :

تنكشف الحجة فى الكتاب فى عدة اتجاهات متميزة : فالاتجاه الأول تعبر عنه فى اختصار الفصول من الثانى إلى الرابع ، فهى تصف باختصار الاتجاهات المعاصرة السائدة فى دراسات التنظيم ، وتوضح بعض الاختبارات التحليلية المصممة للتفريق بين هذه الاتجاهات . ويتكشف الاتجاه الثانى فى الفصل الخامس بطرحه بعض حدود التجربة العملية ، والتى يرى حاليًا أن نظريات التنظيم الحالية تخفق فى تخطيها . وموضوع الاتجاه الثانى يدور حول نقص هذه النظريات ؛ لأنه – حتى وفقًا لشروطها–

فهى ليست قادرة على التعامل مع الحقائق التجريبية المتنوعة للمنظمات المعاد تقديمها فى هذا الكتاب ؛ فالحقائق التجريبية لا هى خيالية ولا هى نزوية ؛ إذ لا يمكن تخطيها وهى تربك ميولاً معينة فى تحليل منظمات ذات طبيعة عامة وعالمية .

والفصل الخامس يستهدف فى البداية أبعاداً تتعلق بالسوق والكفاءة . والاختلاف حول نفس الموضوع الذى تدفعنا هذه المداخل إليه يتم إنجازه بواسطة إدخال عنصر عدم اتفاق حاد ، حيث يتم الإفصاح عن عدم الاتفاق هذا من خلال الاعتبار التجريبى للمواضيع المدخلة مثل "الخبز الفرنسى" و"الموضات الإيطالية" و"المؤسسات الأسيوية "، كل واحد من هذه المواضيع يضعف الافتراضات التى قامت عليها الحركة العالية والعامة فى تحليل المنظمات . ودعونى أُفصِّل الاختلاف الذى تحدثه هذه الموضوعات .

فوفقًا لآراء (وليامسون Williamson ١٩٧٥م المؤثرة والواسعة الانتشار) ؛ يتوقع المرء أنه كان يجب أن تنتج الخبز الفرنسى مصانع تتحكم فى بيعه ، وأن تكون ذات تكامل رأسى و تنظيم بيروقراطى ، ولكن الأمر ليس كذلك . والسبب فى هذا الاعتقاد هو أن الخبز يصنع بتلك الطريقة الثابتة ذاتها فى الولايات المتحدة . وهذه الحالة تؤخذ كنموذج لشرح عالم المنظمات الحديث . وليست الطريقة الماهرة لإنتاج الخبز الفرنسى هى التى تبدو مشكلة بالنسبة لهذه المغالاة فى الوطنية(الشوفونية) ؛ فالأزياء الإيطالية وخاصة أزياء (بنيتون) تبدو مناقضة للكثير من مفاهيم تطور دراسات التنظيم المعاصرة ؛ فالكثير من هذا النشاط قائم على دراسة المنظمات كآليات مصممة لمعالجة مستوى من الشك البيئى لا تستطيع تلك الآليات احتواء كلياته . وعلى كل يبدو أن (بنيتون) تقترب من هذا الاحتواء ؛ فهى تقدم مفهومًا جديداً لإدارة المنظمات والأسواق ، وبهذا - عملياً - تطرح تحدياً للكثير مما نحمله من أفكار عن حدود المنظمة . وليست الموضة الإيطالية وحدها هى التى تطرح ألغازاً لافتة للانتباه فى نظرية التنظيم . ففى اليابان وكوريا الجنوبية ، وفى مؤسسات المنتجات المنزلية الصينية فيما وراء البحار ، فى أقطار مثل تايوان و هونغ كونغ - هنالك مؤسسات يبدو أنها لم تصمم من قبل أناس ذوى إلمام جيد بملامح التصميم الناتجة من منظمات تنتج أسلوباً عقلانياً فى إنتاجها . ورغم هذا العائق فإنها تبدو عقلانية كفؤة فى أداء وظيفتها. وفى الواقع -

وفيما يتعلق باليابان على وجه الخصوص ـ فقد باتت هى الحالة التى استقى منها هذا المثال الذى يصور ما قد تكون عليه كل من الحداثة ، وربما ما بعد الحداثة ، والإدارة فى المستقبل .

هل يمكن تقييد هذه الحالات لتتحول بيسر إلى ثقافة ؟ سيكون هذا التقييد مغرياً ، خاصة فى حالات دول شرقىّ آسيا . وبالإضافة لذلك ، إذا أخذنا فى الاعتبار (كروزير Crozier ١٩٦٤) فإن هناك سوابق للتفكير المشابه فى الحالة الفرنسية ، من قبيل شعار : (ليحيا الاختلاف Vive La difference) ولن يكون ذلك الاختلاف مجرد نزعة مبكرة حلت محل النظرية الاجتماعية القائمة حاليًا ، ففى بعض المساهمات الحديثة ذات التأثير كمؤلفات (بيرجر Berger ١٩٨٧م) ، كان هنالك اتجاه لرؤية نجاح المؤسسات فى شرقىّ آسيا ، ولو جزئيًا على الأقل من منظور تشكل القيم الثقافية ، وفق ما اصطلح عليه بـ"ما بعد الكونفوشية" . وقد زعم أن هذه القيم تعمل كمصدر لامتياز المؤسسة والقدرة الإدارية وكفاءة المنظمة ، بنفس الطريقة التى نظر بها (فيبر) إلى الضوابط الأخلاقية البروتستانتية للرأسمالية الأوربية فى القرن التاسع عشر .

ويتخذ هذا الكتاب مسافة من مثل تلك الآراء . وفى الحقيقة – كما يسعى الفصل الرابع إلى تأسيسه – فإن النقص فى عولمة النظرية القائمة على الأسواق والكفاءة لا يسهل تصحيحه من خلال تصور مهم للثقافة ، بنفس القدر فى إنقاص توضيح متغير واحد يتعدى كل حدود ما هو طبيعى . ووفقًا لـ (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥) ، فإن الحجة هى أن هذا الإنقاص يجعل من السهل اللجوء إلى وجهة النظر المنادية بالإفراط فى اجتماعية العمل الاقتصادى . ووجهة النظر هذه هى النقيض المباشر لوجهات النظر المنادية بالاجتماعية المتدنية الواضحة فى عولمة نظريات السوق وتصميمها . وفى مقابل هذه الأبعاد ، يرى (جرانوفيتر Granovetter) أن يقوم الشخص بتنمية وجهة نظر راسخة تجاه منظمات العمل الاقتصادى الاجتماعية .

والترسيخ هنا يشير إلى شكل علاقات "الاستقلال النسبى" و"الاعتماد النسبى" الذى يوجد بين أشكال المنظمات الاقتصادية والاجتماعية وبين الأطر القومية للقيم الثقافية و المؤسسية التى تتكون فى داخلها هذه الأشكال من العلاقات ، فهى ظاهرة "منجزة" ، تنشأ اجتماعيًا وتنمو وتنتج ويعاد إنتاجها . ونتيجة لذلك ، فإن أشكال

الوكالة تقف فى قلب التحليل ، وليس بالضرورة أن يكون الوكلاء أشخاصاً . فمع وجود آليات جاهزة لتحقيق إخضاع وإدارة الوكلاء/ الأفراد الفعالين ؛ فإن الوكالة قد تأخذ شكل منظمة أو شبه منظمة . وتعرض الوكالة عملها على العالم من خلال محاولات إنجازها للمشروعات المعقولة من منظور أشكال التقديرات المتوافرة للوكلاء .

وإحدى الطرق الهامة التى تختلف فيها هذه المشروعات ستكون من خلال منظور الأطر المؤسسية التى يتم بداخلها ترسيخ العمل ، وبالتالى سيتفاوت ذلك من قومية لأخرى ، فمثلاً ، إن أشكال التقديرات الاقتصادية المتوافرة للوكلاء ستكون مكونة جزئيًا ، ومتأثرة بدرجة كبيرة من قبل الظواهر المؤسسية القومية المتغيرة مثل : نظام الضرائب وأنظمة المحاسبة والمعتقدات الدينية والسياسات العامة الرسمية المتعلقة بالجنس والفرص المتساوية والنشاط الصناعى وسياسة المناطق وهكذا .. ، ونحن قد نستعمل مصطلح "طرق العقلانية " للإشارة إلى محاولات الوكلاء لإضفاء المعقولية على هذه الأطر المتاحة ذات الطبيعة القابلة للغموض والتناقض والشك . ومن الناحية التحليلية ، فإن هذه الأطر هى أنماط التفسيرات التى يمكن تقديمها من خلال المعنى الذى يصنعه الوكلاء .

وعلى نقيض الآراء ذات النظرة الاجتماعية المتدنية للسوق ؛ فإن البعد المشكل لا يعمل بقالب وكالة سابق لما هو اجتماعى أو غير اجتماعى ؛ فهى لا تضع افتراضات مسبقة حول طبيعة أو وجود أشكال محددة للعقلانية تحظى بظروف المنهجية الاقتصادية الجديدة . وبعبارة أخرى ، فإن البعد الذى تم تشكيله يوحى بأن من المحتمل توافر عدد كبير من الهويات البارزة للتجميع والاستعمال أكثر من مجرد "الشخص الاقتصادى العقلانى ". ولذلك فإنه يحاول إنقاص التحليل هوية واحدة ممثلة فى الشخص الذى يعمل فى السوق . وهذا هو الخطأ الاقتصادى الشائع . من جهة أخرى ، فإن ذلك البعد لا يقترح أن هدى تلك الهويات سيعطى من قبل نظام القيمة المركزى أو الثقافة القاعدية للمجتمع . وهذا خطأ سوسيولوجى شائع يجب كذلك تجنبه ؛ فالهويات لا تنتقل أو تقرأ من ثقافة ما متشعبة . وليست هنالك علاقة ضرورية بين الثقافة والممارسة ، رغم أنه قد تكون هنالك علاقات عرضية . ومن المهم مقاومة أى نزعة تحليلية تحيل الهويات إلى قاعدة واحدة تعمل بكفاءة . وعلى سبيل المثال ، فإن

كثيراً من الأشياء التى تبدو سطحيًا متشابهة من منظور ثقافى ، مثل منظمات المؤسسات الاقتصادية فى آسيا ما بعد الكونفوشية - تختلف عن بعضها بعضًا إذا ما تمت معاينتها عن قرب . وأنه بوجود الإطار الثقافى المشترك هنالك اختلافات هامة لا يمكن تفسيرها من منظور ثقافى صرف ، كذلك فإن هذه المؤسسات تختلف من حيث الطرق التى يبدو عدم استعدادها للتأثر بسهولة بالكثير من اهتمامات دراسات التنظيم المعاصرة . ويبدو وجود شىء ما فى كل من الحالتين فى مرتبة أعلى وأهم فى الأسواق و الثقافة . وما هو إضافى لا يمكن تحديده بسهولة من خلال مجموعة عادية من خصائص المنظمات ، يمكن أن يطلق عليها "الهرم الإدارى" ، ولكن ذلك يعتمد على الحاجات العملية العاجلة للوكالة والعمل الملائم للموقف .

إن الوكلاء تجريبيون عمليون يواجهون عالمًا يتسم بالشك الكثير والمشاعر الطيبة والسيئة ، والتناقض والغموض أكثر ممًا يتوقع عالم الطبيعة أن يجده فى مختبره ، وعلى هذه اللوحة المشوشة يسعى الوكلاء لفرض دوائر نفوذهم (كليج Clegg ١٩٨٩ب) ، ومن ثم يشكلون مجال العمل بطريقة تتيح لهم أن يسعوا لإيجاد الظروف التى تحقق تصورهم لمصالحهم ، وضم وتحول الوكالات الأخرى إلى تصوراتهم . والآلية الرئيسية لاستقرار قوى المجالات التى يعبر عنها الوكلاء ، إنما تكمن فى إنشاء شبكات مستقرة نسبيًا مزودة بعدد محدد من الطرق أو القنوات التى تتخللها ، وتحت إشراف المؤسسات موضوع الدراسة . وغالبًا ما اعتبرت الثقافة بمثابة تلك القناة وخاصة فى شكل معارف دينية ومعتقدات وممارسات تنطبق على جميع السكان . ويظل كتاب (فيبر Weber ١٩٧٦) " تحليل أخلاقيات البروتستانت وروح الرأسمالية" العمل الكلاسيكى لهذا الطراز بتصويره لصياغة البروتستانتية ، على أنها قناة تنقل معنىً ينطوى على نتيجة غير متوقعة ، خاصة بشق شريان حياة تنتعش الرأسمالية من خلاله .

وخلال الآونة الأخيرة ظهرت علامات مشوقة بتكرار هذه الإستراتيجية الفكرية ، ليس بالنسبة للبروتستانتية فى الغرب فحسب ، بل بالنسبة لما بعد الكونفوشية فى الشرق أيضًا . ونتيجة لذلك ، فإن الاتجاه الثالث فى الكتاب يفتح مواضيع مستقاة من الشرق ، وقد تم التعبير عن الاهتمام الكبير من قبل الغرب باقتصاديات شرقىّ آسيا ، خلال العقد الأخير ، ولم يقتصر ذلك الاهتمام على طبيعة ممارسات المنظمات اليابانية

فحسب ، ولكنه تزايد أكثر تجاه بعض اقتصاديات شرقىّ آسيا الهامة ؛ فالكثير من المسائل المتعلقة بالأسواق والثقافة ، يمكن أن ينظر إليها بملاحظة محددة تتعلق بالسؤال المتشعب : كيف ولماذا أصبحت المنظمات اليابانية تحقق هذا النجاح ؟ الفصول الأخيرة من هذا الكتاب خاصة الفصلين السادس والسابع تفصلان فى هذا النقاش بدراستهما للأدبيات الواسعة حول طبيعة المنظمة والمؤسسة اليابانيتين . وتتدفق من دراسة هذا النقاش مقترحات معينة : فنظريات التنظيم التى تسعى لاستخدام الكفاءة والفاعلية لتوضيح صعود عدد محدد من أشكال المنظمات - ليست بالحجم العالمى كما قد تبدو . ولا يستطيع المرء فقط تمييز نماذج هامة وخاصة فى الحالات الناجحة فى اقتصاديات شرقىّ آسيا ؛ فهذه النماذج لا تتفق مع أى شكل هيكلى صحيح ، فبدلاً من وجود شكل هيكل متماثل سائد يبدو أن هنالك مجموعة كبيرة أشار لها (كول Cole ١٩٧٣م) فى سياق حديثه عن اليابان "بالبدائل الوظيفية".

إن الاختلافات المتناغمة فى منظمات شرقىّ آسيا ، تولد اقتراحًا أبعد يتمثل فى فرضية صفرية ، فلا نظام حسابات منظمات شرقىّ آسيا يقع تحت إشراف الدولة الكامل ، والذى يركز على أهمية أنظمة القيمة المركزية كتلك التى فى فترة ما بعد الكونفوشية ، ولا تلك الحسابات التى يقل فيها إشراف الدولة ، والتى تركز السوق ومعايير الكفاءة لتغطية مجموعة واسعة من الحالات التجريبية . والنتيجة المستخلصة من هذه الدراسة هى أن المنظمات فى حد ذاتها - إذا ما نظر إليها باعتبارها نقطة التحليل المركزية - قد لا تكون بالضرورة هى الشىء النظرى الأنسب الذى تنشئ به تحليلاً لإدارة العمل الاقتصادى ؛ ولذلك ، فإن اللجوء إلى نماذج شرقىّ آسيا هو إستراتيجية اختيارية بدلاً من أن يكون قصصًا مشوقة يرويها المسافرون ، كتلك التى تلقفها أحد المسافرين أثناء سفره فى آسيا . ودراسة مجموعة واسعة من المواد قد تؤدى إلى إضعاف ليس فقط الثقة فى البيروقراطية كما يفهرسها (بيرو Perrow ١٩٨٦م) ، ولكنها تضعف أيضًا من مشتقات منظمات البيروقراطية باعتبارها الشىء الرئيسى فى التحليل . وكما يصبح من غير الواقع اعتبار الكيان القابل للتعريف القانونى للشخص شيئًا مناسبًا للتحليل الاجتماعى كذلك ؛ فقد يكون من المفيد جداً اعتبار المنظمات المحددة نظاماً نقطة مركزية فى تحليل المنظمات . ومن الواضح أن كلاً من الأشخاص والمنظمات الخاصة بالمنظمة سيكون لهما مكانهما فى التحليل

الاجتماعى ، ولكنه ليس بالضرورة مكاناً مميزاً . ففى كل حالة يكون التركيز الرئيسى على العمليات ، والتى تنجز بها الوحدة والفرقة النسبية والمنظمة واللامنظمة .

من ناحية أخرى ، لن يتم الحط من قدر الشخص أو أى من الأفكار المصاحبة التى تشكل جزءاً من المقوم الثقافى لذلك المفهوم . وإذا كان ذلك قد يفهم على أنه يعكس عدم الرغبة ـ نظرياً ـ فى إضفاء مزايا على الناس على أساس تصورهم كمحركين أساسيين ، فإن الكتاب نفسه يقف ضد تصور التنظيم على هذا النحو . وبالقدر نفسه ، ليست هنالك رغبة فى إضفاء مزايا الجوانب المكونة للتنظيم ، باعتبارها عاملاً ضرورياً فى تحديد ممارسات التنظيم ، وهذا يجعل المرء على خلاف مع التيارات العامة فى تحليل التنظيم ، والتى تنشئ حاجزاً حول مفهوم التنظيم وتعلن " ليس هناك أبعد من ذلك ، وفى الحقيقة فإن مثل هذه التصريحات قد أطلقها بعض الزملاء مثل (ليكس دونالدوسون Donaldson ١٩٨٥م) : دفاعاً عن مفهوم معين لنظرية التنظيم ، وهو مفهوم يعبر عما يكاد يكون بمنزلة اعتقاد راسخ تمام الرسوخ ، والتأكد من طريقة معينة لعمل تحليل التنظيم والوضع الإدارى . ويجب أن يكون واضحاً أن مؤلف هذا الكتاب ليس لديه مثل هذا التأكد . ويُلاحظ وجود هامشين من الشك : فمن جهة يسعى أحد هذين الهامشين لطرح بعض الحدود للمشروع الأخلاقى فى نظرية التنظيم ، كما عبر عنها فى الأفكار الليبرالية التى أجاد (بيرو) الإفصاح عنها ، ومن جهة ثانية يحاول المرء التراجع عن المشروع الأخلاقى المحدد بدرجة أكثر ، والخاص بنظرية السلطة المطلقة التى حاول (دونالدسون) أن يستبدلها بالنظرية الأولى .

المنظمات وما بعد الحداثة :

يتركز الجزء الرئيسى من التركة السوسيولوجية على عمليات التمييز ، بوصفها عنصر ارتكاز للتجربة الحديثة . ولتقسيم العمل الأحقية فى أن يعد واحداً من الاهتمامات الأخلاقية الرئيسية من قبل علم الاجتماعى الكلاسيكى وعلم الاقتصاد السياسى . وفوق هذا ، كان تقسيم العمل واحداً من المسائل الأكثر أهمية التى ربطت بين شخصيات كانت ستصبح مختلفة بحيث تصعب المقارنة بين اهتماماتها وعواطفها مثل : (أدم سميث Adam Smith) و(كارل ماركس Marx Carl) و (إميل دوركايم Emil Durkeim) كاستغراب سميث فى تفسيره للكفاءة ، وغموض (ماركس) تجاه المهارات

الحرفية وثقة (دوركايم) فى الشراكات الإقطاعية (أبوت Abbott ١٩٨٩-ص٢٧٤) . وفى الآونة الأخيرة ، أصبح التأكيد على الاختلاف هو الأساس الذى ترتكز عليه النظرية السوسيولوجية الخاصة بمواءمة الهيكل لأغراض الاستعمال . وكان من أكثر المدافعين عن التمييز فى نظرية (تالكوت بارسون T. Parson) التطويرية (١٩٦٦م) هو ظهور مكون أخلاقى كجزء أساسى للنظرية . وبدا المزيد من الاختلاف على أنه يعنى مجتمعات أفضل وأكثر حداثة .

وكان (فيبر) أخلاقيًا فى اهتماماته بنفس القدر الذى كان عليه أساطين العلوم الاجتماعية البارزون . وأما يأس (فيبر) تجاه البيروقراطية واهتمامه بالقفص الحديدى الذى تكون المؤسسة فى داخله - فإنما يتمثل فى شخص وهمى ، قد حل محل شركة المتساويين كمقياس قانونى فى العمل . كل ذلك يفوق اهتمام (سميث) بمصنع الدبابيس ، ومفهوم (ماركس) لدورة العمل ؛ فالمنظمات فى الحقيقة واحدة من أعظم إنجازات الحداثة ، بل هى فى الواقع الوعاء الذى جرت من خلاله عمليات التميز . وقد أوضح هذا (فيبر وخلفاؤه) بجلاء تام . واليوم نأخذ هذا الحكم كشىء مُسَلَّم به تماماً ، فى حين أنه لم يكن كذلك من قبل .

وفى زمن سابق للحداثة لم يكن تقسيم العمل ملمحًا منفصلاً ، كما أنه لم يكن شيئًا جديراً بالاهتمام بحد ذاته ؛ فهو قد كان معترفًا به بالكاد ، بعيداً عما أسماه (أبوت Abbott ١٩٨٩ص٢٧٤) :

"هيكل المهن وهيكل منظمات العمل ونمط التوظيف ، فهذه جميعًا قد تجمعت بطريقة أصبح فيها تقسيم المنتجات متماثلاً مع التقسيم النسبى الدائم للأفراد على المهن . والمهن نفسها قد وفرت كل هيكل اجتماعى مطلوب للعمل ، مادام أن تقسيم المنتجات كان تقسيماً للأشخاص ؛ فقد كان التوظيف نفسه مطابقًا لتقسيم المنتجات".

ولذلك يمكن النظر للحداثة بأنها مقدمة لعمليات التمييز التى تؤدى لفك هذا التطابق . و يتضمن تمييز المهنة اختلاف المهنة عن المنظمة فى خطوة وصفها (كلاوس أوفى Claus Offe ١٩٧٦) بأنها انتقال من منظمات ذات وضعية للعمل المستمر إلى منظمات ذات وضعية للعمل غير المستمر . وببساطة ، فعندما يقل تمييز المهام ويزيد

احتمال ممارستها فى مراحل متتالية للمهنة الواحدة التى قد يستطيع الشخص إجادتها ؛ تبدو المهام والممارسات من منظور الهرم الإدارى بحدود مشتركة بدرجة ما . وفى مهنة كمهنة المتدرب ، أو المدرب المتمرس ، أو الأستاذ ينتقل الشخص إلى أعلى السلم الوظيفى مثلما ينتقل ليتحكم فى مدى أكبر من المهارات . ولما أن المنظمات تصبح أكثر تعقيداً من حيث هياكل عملها ؛ فإن من غير المحتمل بشكل متزايد أن يتوافر لأى شخص بمفرده المعرفة الكافية بعملياتها ، إلى أن يستطيع إدارتها بالطريقة الكافية ، حتى عندما يرتقى أعلى السلم الوظيفى . وفى الوقت نفسه ، فإن تحطيم حدود ما قبل الحداثة المستقرة ، والتى ينتعش فى داخلها عزو ومراقبة التطابقات الثابتة نسبياً بنفس القدر ، بالإضافة إلى تمييز المهام – قد جعل من التوظيف مشكلة رئيسية تعترض المنظمات الحديثة . ولم يشتمل ذلك على الربط بين نوعية الأشخاص والوظائف فحسب ؛ بل اقتضى أيضاً الإشراف عليهم وإدارة تصرفاتهم بمجرد توظيفهم (راجع كليج و دنكرلى Clegg and Dunkerley ١٩٨٠م – كليج Clegg ١٩٨٩ ب) . وأصبحت المنظمات هى الأطر الرئيسية التى تربط هذه الاختلافات معاً ؛ فالمنظمات التى فى شكل مؤسسات تجارية وبيروقراطيات إدارية ، قد قامت بتقسيم المهام التقليدية محولة المهارة من العمال إلى جداول بيانية ، بالإضافة إلى تحويلها للمهام البسيطة والمتكررة والمستنفدة للوقت والجهد إلى الآلات (أبوت Abbott ١٩٨٩ :٢٧٦) ، فتقسيمات المنتجات والمهام لم تعد متطابقة كما لم تكن ترتبط ببعضها بعضاً من خلال مجموعة من المعايير . وبدلاً من ذلك ، فإن العلاقات بين المنظمات كانت تتحقق من خلال الآليات الخاصة بتبادلات السوق ولوائح الدولة التنظيمية وليس من خلال العاطفة الأخلاقية .

وإذا كانت الحداثة تتسم بعمليات الاختلاف وبإدارتها بوصفها مبدأ تنظيمياً رئيسياً ، فأين يضع هذا التصور مفهوم ما بعد الحداثة ؟ إن مفهوم "ما بعد الحداثة" يعنى حرفياً ما يأتى بعد الحداثة . وقد اقترح (لاش Lash) عام (١٩٨٨) ـ تمشياً مع التأكيد على الاختلاف فى الحداثة ـ أن ما بعد الحداثة قد يقوم على اللاتمييز ؛ فالحداثة كنتاج للتحديث قد قامت على التمييز الوظيفى المتزايد للظواهر ، ولهذا السبب فما بعد التحديث وما بعد الحداثة قد تميزا بأنهما عملية معكوسة . ويتصور (لاش

Lash ١٩٨٨م) هذه العملية على أنها حدود غير واضحة بين ما كان سيتم تأسيسه كظواهر فى ظل دافع أكثر حداثة . وقد استُمدت نماذجه من عالم الثقافة ، ولكنها تُستخدم للإفصاح عن الفكرة العامة القائلة :

"واللاتمييز موجود فى رفض ما بعد الحداثة للفصل بين المؤلف وأعماله ، أو بين المشاهدين والعرض ، وفى تعدى ما بعد الحداثة للحدود بين الأدب والنظرية (بنجاح أكبر أو أقل) ، وبين الثقافة العاملة والثقافة الشعبية ، وبين ما هو ثقافى أصلاً وما هو اجتماعى أصلاً " . (لاش Lash ١٩٨٨م : ٣١٢) .

ولهذا السبب فإن ممارسات ما بعد الحداثة قائمة على اللاتمييز ، مثلما ورد فى عبارات (لاش Lash ١٩٨٨) .

وبنظرة إلى الوراء ، فقد بدت إدارة الحداثة مسألة واضحة ؛ حيث تكونت من الوسائل والممارسات اللازمة لإدارة عملية التمييز الرئيسية ، تلك الإدارة التى تولدت من علمنة لوائح الرقابة الذاتية الدينية فى الإصلاحيات والسجون والملاجئ ، وأخيراً مصانع الثورة الصناعية الكبرى . ولقد قامت هذه الإدارة على أساس نظرة علوية (كليج Clegg ١٩٨٩ب : ص١٦٧-١٧٨) .

ولقد قام نموذج (فيبر) بوضع نظام رسمى للقواعد العامة ؛ من أجل إنجازها واحدة تلو الأخرى مع إنشاء مهنة إدارية تتميز عن وظيفة الملكية . ولهذا السبب فإن تلك النماذج المبكرة قد اشتقت من القطاع الخاص ؛ حيث جعلت مسألة الملكية من المسائل المتعلقة بالوكالة والإدارة أكثر إشكالية منها فى المصانع الصغيرة المملوكة للأشخاص . وأما التطورات اللاحقة التى وضعها منظرو الإدارة ممن تناولوا مواضيع مثل "مدى الرقابة" والمداخل الأخرى مثل الإدارة العملية ؛ فقد زادت عن معرفة (فيبر) التحليلية ، والتى سبق أن استقاها من المحيط العام . (يناقش كليج ودنكرلى Clegg and Dunkerley ١٩٨٠) بشىء من التفصيل ما أورده منظرو الإدارة الأوائل) .

وإذا كان تحليل إدارة الحداثة يبدو الآن غير مُشكل نسبيًا ، فماذا عن تحليل ما بعد الحداثة ؟ إنه إذا كان الملمح الرئيسى لهذا العملية هو اللاتمييز وتفكيك الأشكال القائمة لتقسيم العمل ؛ فيصبح من المهم ـ على الأقل ـ القيام بالتحليل الدقيق

لبعض قواعد الإدارة الحديثة . ومهما كانت إدارة ما بعد الحداثة ، فمن غير المتحمل أن تكون مبنية على نفس ممارسات التمييز التى تقوم عليها الإدارة الحديثة . ويجب أن نتذكر أن الصورة العامة التى أعدها (لاش Lash) هى صورة تضفى على مصطلح ما بعد الحداثة سمة الاهتمام باللاتمييز ؛ بغض النظر عما تنشئه الحداثة من نظريات قاطعة وعلامات فاصلة وأحكام صارمة . ومصطلح ما بعد الحداثة لا يشير فقط إلى إدارة الممارسات العادية المختلفة ، بل إن له مضامين هامة تتعلق بوسائل تصور الشخص لهذه الممارسات من الناحية التحليلية .

ولقد ظهر مصطلح ما بعد الحداثة ـ أول ما ظهر ـ بصفته ظاهرة فى المعمار والجماليات والفنون ، وسرعان ما تلقفه عدد من المنظرين المؤثرين ؛ أمثال : (ليوتارد Lyotard ١٩٨٤م) ، و (جيمسون Jameson ١٩٨٤م) . ورغم الاختلاف الواسع النطاق والمتعلق بما يشكل مفهوم ما بعد الحداثة ؛ فإن من الواضح أن هنالك بعض العناصر المشتركة فى التصورات المختلفة له وفقًا لما أورده (ألبرتسن Albertsen) . ومن بين هذه التصورات الجدل الخاص بتدهور " القصص الطموحة"، وهو مصطلح أدخله (ليوتارد) . وباختصار ، فإن حجة (ليوتارد) هى أنه فى ظل مظاهر الرعب التى قدمها (أوشوتز Auschwitz) والستالينية ؛ فإن قصص الماضى الطموحة وموضوعاتها المتعلقة بالتقدم والعقلانية والعلوم الطبيعية – لن تكون ذات مصداقية ؛ فلم يكن القادة العسكريون الفوضويون يستمتعون بموسيقى (بيتهوفن) و (تشايكوفسكى) أثناء تنفيذهم لواجباتهم المرعبة ، بل إن تنفيذ تلك الواجبات كان يتم بدقة من خلال بيروقراطية معقولة وحديثة بصفتها أداة لهم . وقصص الماضى الطموحة التى بالغ (ماركس) فى تصويرها مستعينًا بالعلم والعقل ، قد استُخدمت كرموز للتحرر والتنوير فى كثير من أدبيات الفكر المعاصر (راجع كليج Clegg ١٩٨٩ ب) . ومع تدهور الحداثة عمليًا كان هنالك تدهور فى النظرية الحداثية ، بما لها من لازمة تكرار لقصصها . (بالطبع هنالك مشكلة ، أن أى معلومات تشير إلى ذلك تعتبر بحد ذاتها ـ و بحكم تعريفها ـ قصة متغيرة !) .

و الخلفيات فى نظرية المنظمات ـ فيما وراء القصص الطموحة ـ كثيرة مثل : الحتمية الطارئة من خلال الحجم/أو البعد فى علاقة السكان بالبيئة ، تحليل تكلفة المعاملات التجارية وهكذا . وبدلاً من استعمال أى من هذه الأطر كإطار نظرى ، فإن

ما اصطلح عليه بمدخل "الصيغ العقلانية" سوف يتم الدفاع عنه ؛ حيث يسعى هذا المدخل إلى أن يدمج أبعاد كل من السلطة والمؤسسات معًا . ومن ثم ينصب التركيز على ما يقوم به الوكلاء فى إنجاز العمل المؤسسى المتعلق بالمنظمة .

وبالطبع يتعين القيام بطرح بعض افتراضات مسبقة . ومن بين تلك الافتراضات أنموذج بما هو متضمن فعلاً فى إدارة وإنجاز المنظمة ، وتبدو بعض هذه الافتراضات على أنها لا محالة منها ، إذا ما أردنا تحقيق أى هدف ؛ فلابد أن تكون لدى الشخص فكرة ضمنية حول الأشياء التى يخصصها . كما يتم عمل الافتراضات الأخرى صراحة ، فعلى سبيل المثال يتم الافتراض بأن الأشخاص والوكالات داخل المنظمات وحولها هم من ذوى المعرفة ، ولهم اهتمام بصحة تصوراتهم الخاصة ومصالح الآخرين . ولقد ناقشنا فيما سبق أن ما يعرفونه ليس من أفكارهم الصرفة ، ولكنه ذو إطار مؤسسى ، بالإضافة إلى اختلاف هذه الأطر المؤسسية على المستوى القومى من أوجه هامة جداً مثل الأعراف المحاسبية ، والأطر القانونية ، وتنمية المهن والمهارات ، واتحادات جماعات الضغط ، ونحن نستطيع تحديد أنماط واسعة من المنظمات المختلفة على المستوى القومى ، بل إنى سأقوم بطرح افتراض أبعد ، وهو أن الوكالات ومن يقومون بالعمل فيها ، إنما يتحركون وفقًا لتصوراتهم للحياة اليومية داخل المنظمة ، وكذلك وفقًا للخطط والإستراتيجية . وهم إنما يقومون بذلك عن طريق اللجوء إلى أى موارد يستطيعون جمعها فى مواقف معقدة نوعًا ما . وسوف تكون القواعد التى يستندون إليها مجرد قواعد مبهمة ، تعمل لصالحهم أو لصالح الآخرين . ويبدو من المعقول أن نعترض بأن معظمنا منهمك فى العمل معظم الوقت ، بدافع مصلحة عملية ، وقد يكون المرء مدفوعًا ليطلق عليها مبدأ "المنفعة العملية" . هذا ، وإن كانت بعض المنظمات والوكالات غالبًا ما تضعنا فى مواجهة ضد أى مصطلحات ، قد نعتبرها مسلَّمات .

ومعرفتنا مهمةٌ بالأقطار ذات الممارسات القيادية المتعددة التعريفات . ومن هذه المعرفة تنبع الأطر البديلة لما نطرحه من أطر ؛ ونحن قد نهتم بتطوير اللوائح والوكالات المختلفة بالنسبة لتلك التى قد تكون مألوفة لنا . وهذه الاختلافات توفر الحافز للتعلم والتوجيه والمشروعات المستقبلية ذات الجدوى والممكنة التنفيذ فى الظروف المحلية

المعينة التى تنطبق على إطار قومى معين . وفوق كل هذا ، فإن هذه الاختلافات تعمل كمختزل سياسى قوى . فعلى سبيل المثال ، قد يقال إن هنالك اختلافاً سياسياً كبيراً ، لنقل بين السويد واليابان باعتبارهما رمزاً لمستقبل ممكن ومرغوب فيه . أما مسألة أن كل بلد منهما يمثل المستقبل الممكن ، فهذه - بالطبع - مسألة أخرى . ومهما يكن من أمر ، فالأقطار تتعلم من بعضها بعضاً ، وتتواءم مع بعضها بعضاً ، والعامل الرئيسى الناقل لهذا الأشياء هى سعة حمولة منظماتها من عامة وخاصة .

أما صيغ العقلانية باعتبارها صفة لمنشأة مبنية من الموارد المتاحة ، وقائمة من خلال دوائر السلطة والمعرفة المؤسسية للوكالات – فيمكن إجراء البحث فيها من خلال طرق عديدة ، فقد يمكن إجراء البحث بواسطة عمل استبانة مصصمة بطريقة جيدة ، وتحليل توثيقى ، وعرض سير تنظيمية للصفوة بين تلك الوكالات ، من خلال القيام بتحليل ثانوى لبيانات الوكالات الأخرى ، والمعالجة الجادة للمعلومات المتعددة حول واقع المنظمات . ..إلخ . ولأن إنشاء صيغ العقلانية يتم من أى مواد متوافرة كانت ؛ فإن "الثقافة" تدخل فى الصورة من خلال طرق هامة ، فعن طريق مثل هذه الموارد المحلية – من بين أشياء أخرى – فإن الوكالات تفعل ما تشاء (يجب أن يكون واضحاً أن "محلية "فى هذا السياق لا ترمز هنا للأشياء الصغيرة وغير المهمة والتافهة ، بقدر ما ترمز إلى الأشياء القريبة والمتاحة والخاصة بالمحليات والساحات التى تقوم فيها الوكالات بالعمل) . وللسبب نفسه ، فإن أشكال تنظيم المؤسسات عن طريق الدولة والوكالات ونقابات العمل والاتحادات الحرفية والمهنية وهكذا – كلها موارد ممكنة وهامة . ومن خلال هذه الموارد تجد الوكالات الأخرى أنه يجب عليها أن تتقدم ، كما أن الوكالات التى تؤمِّن وكالتها قد تفى بدور مبتكر ، مضيفة بذلك وكالات أخرى إلى عضويتها ، فى أشكال معينة على اللوحة التأسيسية التى تُبين عليها الأشكال التمثيلية وتوضع فى مداخل الهيئات والمنظمات .

وحيث إن البعد الموصَى به يتضمن تصوراً للسلطة فى داخله (كليج Clegg ١٩٨٩ب) ؛ فهو - من ثم - قادر على استيعاب الكثير من وجهات النظر النقدية التى تقدمها مدارس الفكر المختلفة . وفى ظل نظرية المؤسسات - على سبيل المثال - فإن هذا البعد يضع فى الاعتبار ما للأسطورة الإستراتيجية والطقوس الاحتفالية من قدرة فى

تشكيل مجالات القوة التى تعمل فيها المنظمات ، بالإضافة إلى مجالات القوة التى تعمل فيها إدارات المنظمات والممثلون الآخرون الساعون لتأمين وكالاتهم . وفى مجال البيئة السكانية ، فإن هذا البعد يضع فى الاعتبار الضغط التنافسى الذى قد تعمل المنظمات فى ظله فى بعض الأحيان ، وكذلك الوسائل التى قد يتم بها اختيار أشكال المنظمات . وعلى كل وبسبب طبيعة المنهج السياسى التحليلى الراسخ فى هذا الكتاب ؛ فإن هذه المناقشة لا تقدم أى ضمانات للحداثة . والمناقشة عبارة عن مجموعة من الاتجاهات لا ترتبط - بالضرورة - ببعضها بعضاً .

فى المناقشات التى تدور فى الوقت الحاضر يشكك علماء الجمال لفترة ما بعد الحداثة فى أساس الحداثة الموجودة الآن ؛ فالتمييز الحالى للأشياء ما بين جيد وسيئ وقبيح مثار للتساؤل (كليج Clegg ١٩٨٨) . هذا التساؤل يمكن القيام به عن طرق اللاتمييز فى الأشياء المكونة للتجربة الجمالية أو الفكرية . وهذه الأشياء يمكن تفكيكها وإعادة إنشائها . وبالإضافة لذلك ، فإن وسائل تقديم أحكام مألوفة خاصة بالتفرقة بين الأشياء ، قد تكون محل تساؤل كذلك . و مصطلح ما بعد الحداثة يتعارض مع الأسس المقبولة المستخدمة فى تمييز المعرفة ، كما أنه يتعارض مع علاقة السلطة بالمعرفة التى تتضمنها تلك الأسس ؛ ولذلك فإن ممارسات ما بعد الحداثة تناقض تلك الممارسات الحداثية التى سبقتها .

والتمييز ممكن بين تحليل "ما بعد الحداثة" والتحليل "ما بعد الحداثى" ، فالأخير قد انتشر فى الآونة الأخيرة من خلال أعمال عدد من الكتاب الفرنسيين ممن يُعتقد أنهم - فى عالم الناطقين باللغة الإنجليزية - قد اكتسبوا رواجاً فكرياً فى المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفى كل مكان . وقد لعبت الدوريات الرئيسية مثل "النظرية" و"الثقافة والمجتمع " دور الوسيط لتبادل هذه الأفكار . وفى الصفحات التى تتناول دراسة المنظمات ضمن كتاب "تحليل المنظمات" ، نجد محاولة منسقة تماماً لترجمة بعض نظريات ما بعد الحداثة فى مصطلحات تنطبق على تحليل المنظمة (انظر على سبيل المثال كوبر Cooper ، وبرل Burrell ١٩٨٨) . وإن استيراد الأفكار بالجملة فى أعمال الكتاب ممن يعتبرون رموزاً لما بعد الحداثة – أمثال (ليوتارد Lyotard) أو (فوكو Fou-cault) أو (دريدا Derrida) – قد يكون متاجرة مناسبة فى مجال العلوم الاجتماعية .

وهذه المتاجرة ليست فى حد ذاتها معادلة لتحليل ما بعد الحداثة : فهى لا تنتج تحليلاً لظاهرة ما بعد الحداثة ، خلافًا لإعادة إنتاجها لما تشكل بالفعل لمصطلح ما بعد الحداثة من أفكار ومفكرين .

وقد يُتبع توجهُ مختلف فى إدارة الدورات التى تتناول مفهوم ما بعد الحداثة . وينبغى ألا تُرفض خاصية التحليل التجريبى لما بعد الحداثة لصالح تقدير عام لنظرية ما بعد الحداثة بذاتها : فالنظرية المعاصرة الخاصة بالمناقشات الجمالية جذابة ، ولكن من غير الواضح معرفة إلى أى مدى يكون وضوح المسائل التجريبية التى تمت مناقشتها فى دراسة المنظمات . وأخيراً ، قد يبدو من الضرورى لمن لهم إحساس بما بعد الحداثة أن عليهم أن يفعلوا ما يسعى هذا الكتاب للقيام به ، أى أن يرتبطوا ليس فقط بالمناظرات المشابهة لقناعاتهم ، بل أيضًا بكل المعالجات لمواقع الحياة اليومية . و على سبيل المثال ، ستظل الحالة كما هى عليه ، وهى أن يعتمد مستهلكو ما بعد الحداثة على إنتاج البضائع والخدمات التى تم تحديدها بدرجة كبيرة . ومادام أنه ليست هنالك نظرية لما بعد الحداثة تستطيع أن تتفادى الاهتمام بصور الدلالة التى ترتبط بها البضائع والخدمات ؛ فإنه يجب عليها ألا تتفادى النظرة الناقدة ، والتى تفيد أن الدلالة تشتمل على كل من الدلالات المُنظمة ودلالات المنظمة ، بالإضافة إلى منظمة المواقع ذات الدلالة ؛ فنظرية ما بعد الحداثة تتطلب نظرية تنظيم ما بعد الحداثة .

لقد طُرح خياران فيما سبق ذكره . والقضية موضوع النقاش هى الخيار الواضح حول كيفية تضمين ما بعد الحداثة فى دراسة المنظمة . والخيار هو بين دراسات علم اجتماع ما بعد الحداثة ، و دراسات علم الاجتماع الخاص بالحداثة ، فالأول سيكون تحليلاً قبل ممارسة ما بعد الحداثة فى الجماليات والثقافة ، بصفتها مبادئ مناسبة للتحليل الاجتماعى . وهذا النوع من الدراسات السوسيولوجية سيكون من الناحيتين النظرية والتطبيقية معالجة محتوية ذاتيًا ومؤسسة ذاتيًا وذات مرجعية ذاتية ، كما سيكون صدى لما أورده (لاش Lash ١٩٨٨) من إحساس تميثلى للحواس بدلاً من كونه ترابطيًا ومعبرًا . وستكون سوسيولوجية ما بعد الحداثة تحليلاً لممارسات ما بعد الحداثة المميزة والبارزة والممكنة .

والخيارات المطروحة فى الفقرة السابقة تشير إلى الفارق الذى وضعه (زيجمانت بومان Zygmunt Bauman ١٩٨٧ ، ١٩٨٨ أ ، ١٩٨٨ب ، ١٩٨٩) . والتمييز المقترح يقع بين تحليل ما بعد الحديث ، وتحليل ما بعد الحداثة . وبوضعه لهذا الفارق فإن (بومان) يؤيد القيام بدراسات سوسيولوجية لما بعد الحداثة . وبالنسبة لـ(بومان Bauman ١٩٨٨ب- ص٢١٧) فإن ما بعد الحداثة يجب أن يفهم من خلال ما يتعلق بفئة المفكرين فقط ، وبالحد الذى تشير فيه إلى وعيهم الذاتى الجديد . وحسب ما أورده (لاش Lash) فإن ما يدركه المفكرون هو لا تمييز لعالم مبنىّ على مقدمات القيمة ، والقوائم والتفسيرات المتاحة فى التجربة الثقافية الغربية . وفى مجال المنظمات والإدارة ، فإن هذه الأمور قد انعكست بقوة فى الصورة الذاتية الأمريكية المعاصرة . وبعبارة أوسع - ومن منظور المشروع الغربى الشامل للحداثة - فإن عالمًا كهذا قد قسّم بوضوح إلى مستويات : فهنالك الحديث وما قبل الحديث ، والمستنير وغير المستنير ، ونحن وهم ، والمتحضرون وغير المتحضرين . وكان الأخيرون بمنزلة فئة يمكن اكتشاف مكانها بسهولة ، سواءً فى أوساط الطبقة العاملة المحلية أو بين البدائيين والبرابرة والمتوحشين فى الخارج . والفئة "الأخرى" فى هذا المشروع الغربى ظلت مادة هشة لا تزال فى انتظار التشكيل (بومان Bauman ١٩٨٨ب: ٢٢٠) . هذه الأحكام لم تُبنَ على غرور مفرط فقط ، بل بُنيت أيضًا على السيطرة بالاستعانة بقوة كبيرة تتمثل فى السلاح أو الحجة أو الجماليات أو القيم ، كما يتم تصورها بمساندة المشروع الغربى . وفى ظل هذه المساندة تم الإفصاح عن المعايير العالمية للحقيقة والأحكام والذوق (بومان Bauman ١٩٨٨ب:ص٢٢٠) . وليس هناك اليوم من يعتقد فى عولمة العقلانية الغربية سوى من هم أكثر تطرفًا فى معاداة التغيير والأفكار الجديدة ، وذلك حسب ما ذكره (بومان Bauman ١٩٨٨ب : ٢٢٠) ، فاتجاهات إضفاء الشرعية التى قدمها مفكرو الحداثة أصبحت غير مهمة (بومان Bauman ١٩٨٨ب : ٢٢١- راجع أيضًا ١٩٨٧) . وبمجرد أن أصبحت قلاع العالم وفئاته أحادية القوة ؛ فإن الدور التقليدى للشرعية الذى لعبه الاتجاه الفكرى لم يعد ضروريًا . وبالعودة إلى موضوع المنظمات ، فقد سبق أن كان للبيروقراطية ، كما أنشأها (ماكس فيبر Weber Max) غرض أخلاقى هام ، بالإضافة إلى أن لها غرضًا تحليليًا آخر . وهو قد ساعد فى أن يلعب دورًا رئيسيًا فى إنشاء صور للبيروقراطية والإدارة الحديثة . واليوم ليس هناك

سوى القليل لدى أتباع (ماكس فيبر) فى سبيل القيام بدور مؤسسىّ مشروع فى مجتمع أوسع ، على الرغم من أن ذلك لم يمنع بعض المتطلعين من توضيح مطالبهم المحددة ؛ فالمثقفون لم يعودوا يصدرون التشريعات حول معنى العالم فى سهولة ، وحتى لو فعلوا ذلك فإنه يندر أن يلتفت إليه أحد . وبالتأكيد هنالك القليل من النزاعات الطفيفة حول النظام الصحيح للأشياء ، ولكنها مجرد ألعاب يجيدها عدد محدد جداً من المشاهدين . وهنالك الكثير جداً من التشريعات المتنافسة ، ولكن القليل جداً منها يصبح محاور رئيسية ضرورية لتوجه فكرى يجب أن تمر الحركة الفكرية من خلاله ، وكثير من هذه المحاور متوافر ؛ فمعظم المثقفين اليوم يعملون على تفسير العالم وليس صنعه أو تغييره .

وقد يعتقد المرء بأن مصير عالمنا سيكون فى تشجيع وجود تعدديات عميقة تتعلق بتفسير العالم ؛ فالكثير من أمثلة القسوة والغضب قد ارتكب باسم الكثير من المثاليات المطلقة . وفى حين نجد أن نتائج النظرية الأحادية - التى تصاحب أحياناً نظرية المطلق - غالباً ما كانت أقل بغضاً فى مجال الفكر ، فإن حدوثها لم يكن أقل وضوحاً . والأحادية والاحتمال لا يتوافقان ، ولكن التعددية لا تعنى الرفض الكلى للمبادئ الأخلاقية[1] : مثل القول إن كل شىء جيد كأى شئ آخر ، وإن أى تفسير للأشياء سيكفى . وفى الحقيقة ، إن جزءاً من مهمة التحليل فى هذا الكتاب هو تقديم الحجج التى تفيد وجود أسباب جيدة للاختيار بين النماذج التمثيلية المتنافسة فى عالم التجريب ، أكثر من وجودها فى أى تشريع اعتباطى .

وإذا لم يستطع المرء أن يختار بعقلانية بين النماذج التمثيلية للأشياء ؛ يصبح من غير المثير للدهشة أن يبدو عالم فكر ما بعد الحداثة بتعدديته وتعقيداته أزمة حداثة أو كأزمة للحداثة . وفى مواقف كهذه يصبح المثقفون "مفسرين" بين عوالم وثقافات ومجتمعات وتقاليد مختلفة ، مثلما يقترح (بومان Bauman ١٩٨٧) ؛ فالمفسرون يقومون بالاختراق والترجمة بين شكلين من أشكال الحياة فى وقت واحد ؛ مما يولد ليس فقط صيغة عقلانية واحدة ، بل صيغاً متنوعة من العقلانية . ويصدق هذا فى حالة البحث

(١) أو ما يعرف أيضاً بالعدمية (Nihilism) . المراجع

الثقافى الشامل ، فى معناه القومى الشامل ، مثلما يصدق من خلال المواءمة بين الثقافات الأكاديمية والحياة اليومية ؛ وبذلك يجعل المرء العالم أكثر تعقيداً فى الوقت نفسه الذى يقلل فيه من التقسيمات التى احتواها التعقيد فى السابق .

ورغم هذه الرؤية السوسيولوجية الفذة لـ (بومان) ، فإن هنالك نقطة يصعب فهمها فى تصوره الدقيق لما بعد الحداثة . ويعتمد فهم تلك النقطة على وجهة نظر (بومان) التى عبر عنها فى عمله المبكر "مذكرات الطبقة" Class of Memories (١٩٨٢) التى تفيد بأن علاقات الإنتاج لم تعد ذات أهمية تحليلية فى عالم ما بعد الحداثة ، أى أن اهتمامه يكاد يتحول كليةً إلى الاستهلاك . وإذا نظرنا إلى هذا المعنى من حيث تشريع مفاهيم علاقات الإنتاج فى أشكالها المختلفة المحددة ، أو فحصها بدقة لمعرفة إشارات الأزمة التى لم تؤدِّ إلى ما بعد الحداثة ، بل أدت إلى ما بعد الرأسمالية – فإن هذا التفسير ربما يكون استجابة مفهومة . وعلى كلٍ ، فإن (بومان) بتحويله لتركيز الدراسات السوسيولوجية لما بعد الحداثة بصورة تكاد تكون كليةً إلى دراسات سوسيولوجية للاستهلاك (١٩٨٩) – فإنه يخاطر بعدم إلمامه بتوجهات ما بعد الحداثة الخاصة بالعالم المنتج ، فمهمة إدارة الحداثة لا تتوقف ببساطة عند الصدمة التى يحدثها ما هو جديد ، وما بعد الحداثة بحاجة إلى إدارة ، والمنظمات لا تذبل ببساطة .

أحد الكتاب الذين استخدموا مصطلح "منظمات ما بعد الحداثة" بشكل عابر هو (وولف هيدبراند Wolf Heydebrand ١٩٨٩م : ٣٢٧) ، باستخدامه للمتغيرات فى تحليل أشكال المنظمات ، وقد ركزت هذه المتغيرات على حجم القوى العاملة ، والغرض من العمل ، ووسائل العمل ، وتقسيم العمل ، وإدارة العمل ، وملكية وإدارة المنظمة ، كنوع معترف به من أنواع المنظمات الحداثية (أطلق عليها هيدبراند مصطلح منظمات ما بعد الصناعة) ، وقد وضعت على النحو الآتى :

"ستتجه المنظمات إلى أن تكون بحجم صغير أو تتوزع إلى أجزاء فرعية صغيرة من منظمات كبرى ، وسيكون غرضها هو تقديم الخدمات أو المعلومات إن لم يكن الإنتاج الآلى . وهذه المنظمات ذات تقنية مبرمجة على الحاسب الآلى . وتقسيمها للعمل غير رسمى ومرن ، وهيكلها الإدارى لا مركزى ومتعدد الطرق ، ويقوم على المشاركة ،

ويتطابق فى عدة جوانب مع وظائفه غير الإدارية . كما تميل المنظمات إلى أن يكون لها هيكل إدارى لما بعد البيروقراطية ، رغم أن عناصر ما قبل البيروقراطية ، كحرمة الشخصية واللارسمية وثقافة المنظمة ، يمكن استخدامها لإحداث تكامل لنظام رخو الترابط وبعيد عن المركز . (هيدبراند ١٩٨٩ص٣٤٧) .

وعلى الرغم من أن الحجة التى يقدمها هيدبراند (١٩٨٩ص٣٣٩) لم تُؤخذ صراحة من خلال اتجاهات ما بعد الحداثة ، إلا أن حدسه الذى يفيد بأن الاتجاهات التجريبية التى تدل على تحول فى طرق الإدارة بدلاً من الاستمرار الرتيب ، أو الزيادة فى توجه (فيبر) الممتاز الخاص بالعقلانية ، يتماشى تمامًا مع فرضية هذه الدراسة . وعلى عكس عدد من الكتاب فى الأدب الأوربى ، لا يفترض (هيدبراند) فى نظريته أن التغييرات فى المنظمة تعتمد على التغييرات فى الاستهلاك . وإذا كان (هيدبراند) قد اهتم بهذه الفكرة ، فإنه سيكتشف تناقضًا ظاهرًا ؛ فالتمييز واللاتمييز متداخلان جدليًا فى كل من الإنتاج والاستهلاك ، فعالم استهلاك ما بعد الحداثة مؤسسُ على الإكثار من إنتاج السلع الاستهلاكية المتميزة ، وعلى هذا الأساس تقوم بصورة مطلقة العملياتُ السوسيولوجية الرئيسية ، التى تطالب بالتمييز ، و تدَّعى تفوق البضائع فى مواقع معينة (راجع بورديو ١٩٨٤- هيرش ١٩٧٨) . ويُبنى استهلاك ما بعد الحداثة على تمييز أكبر لعالم الاستهلاك ، هذا التمييز مغاير تمامًا للاستهلاك فى عالم الحداثة فى الحقبة الفوردية (نسبة إلى فورد Ford) ، التى تستطيع فيها الحصول على أى لون للسيارة إذا كانت سوداء . واليوم ليست الألوان هى المميزة ، ولكن هناك أيضًا اختلافات الطراز بشكل محير ، من قبل الشركات المصنعة مثل تويوتا . ورغم ذلك فإن أساس هذه الدرجة من تمييز الاستهلاك هو لا تمييز نسبى فى الإنتاج .

هذه المنتجات الاستهلاكية الجديدة مثل طرازات (موديلات) تويوتا الجديدة التى تفوق المائة ، تتم من خلال تطبيقات إنتاجية لم تكن فى البال ، عندما كانت جميع سيارات فورد من طراز "T" ، وكل هذه الطرازات كانت سوداء اللون . وعلى كل فجزء من حجج هذه الدراسة سينصب على كون التحول من الحداثة إلى ما بعد الحداثة لا يمكن احتواؤه فى ذلك التحول البسيط من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على الاستهلاك ، وذلك على عكس ما أورده (بومان Bauman ١٩٨٩: ص٤٦) ، فأنت إذا

تأملت المنظمة من الداخل تجد أن علاقات الإنتاج نفسها معرضة للتغييرات ، التى تبدو فى الاتجاه الصحيح الذى اقترحه (لاش Lash ١٩٨٨م) ، وهى التى تشكِّل سمات ما بعد الحداثة ، أى التوجه نحو اللاتمييز . وسيتم عكس التمييز ، ولن يعود تقسيم العمل متعذر التغيير .

وحتى الوقت الحاضر وباستثناء إشارة (هيدبراند) العابرة ، فإن هذه المسائل لم يتم تناولها فى المناقشات حول ما بعد الحداثة أو المنظمات ؛ فقد كان هنالك تجاهل غريب لهذه المسائل ، وأكثر ما تم تناوله هو مفهوم ما بعد (الفوردية) و"التخصص المرن" والذى كان مرتبطًا بتلقى دراسة (سابل Sabel ١٩٨٢م) ، ودراسة (بيور وسابل Piore and Sabel ١٩٨٤) ، بالإضافة إلى المناظرات الألمانية التى تركزت على دراسات (كيرن وشومان Kern and Schumann ١٩٨٤أ) ، التى انصبت أساسًا على الدراسات السوسيولوجية الصناعية ، ونظرية العلاقات الصناعية . وقد عولجت هذه المناظرات فى الفصل الثامن . وبالرغم من أن (ما بعد الفوردية) تعد جزءًا مكملاً للتوجهات التى يمكن افتراضها كأشكال ممكنة للمنظمات بعد تحديثها ، إلا أنها جزء من الصورة الكلية . وهذا الجزء يركز النقاش على المصنع وعلى علاقات الإنتاج فى حقيقتها . ولكن نادرًا ما يتم ذلك داخل الإطار الشامل لأبعاد المنظمة . كما أنه لم يركز إلى حد كبير على سياق المنظمة الاجتماعية التى احتوت ما بعد الفوردية . وأوضح نموذج لما بعد الفوردية يتمثل فى اليابان ، إلا أن دراسة تجربة اليابان فى سياق شرقىّ آسيا والمجتمعات الأخرى فى العالم الحديث لا تزال فى مهدها .

الحداثة وما بعد الحداثة بما لهما من منهجية :

أهداف التحليل :

لأسباب يسهل فهمها وتبريرها ؛ نجد أن دراسات المنظمات السوسيولوجية ، ونظرية التنظيم ودراسات المنظمات بصفة عامة ، قد تركزت على عالم المنظمات بحدوده مثلما هو مخطط له . وإن الشىء الذى يلاحظه (بومان Bauman ١٩٨٩ص٥٣) بوصفه أمرًا واقعيًا فى دراسة الدولة القومية من قبل علم الاجتماع باعتبارها كلاً لا يتجزأ – يقف دليلاً على تصوير المنظمات على أنها الركن الرئيسى فى العلوم الاجتماعية . وإذا

تم تصوير المنظمة من خلال منظور ما سبقها من حداثة ، فهذا يعنى درجة من الوحدة القانونية والأخلاقية المعيارية ، ومن ثم تعد المنظمة المركز الوحيد للتقويم والتصنيف والتوزيع النسبى للسلطة والنفوذ ، ومجال العمل المتسق بالقدر الكافى مع توقع أعمال مشابهة ذات نتائج مماثلة على الكل ، ومن ثم يمكن تفسيرها بطرق مماثلة ، بالإضافة لذلك فإن المفهوم الحداثى للمنظمة قد أتاح لها أن توضع فى دوامة لانهاية لها من القرارات بين الاتجاهات التنموية الذاتية والضمنية التى تتسم بالمساندة والحركة ، والتى توجد داخل المنظمة مثل الحجم التقنية ، وبين تلك العوامل الخارجية كالبيئة والتى لها علاقات غير مستقرة بهذه القوى الداخلية .

لقد ظل واضحاً لفترة طويلة أن المفهوم النظرى للمنظمة باعتبارها كياناً له حدود ، وكوحدة كلية لا تتأثر بيئتها ، هو مفهوم غير مناسب . ومن ثم ظهرت شعبية الأنظمة المنفتحة فى دراسة المنظمات . ففى أشكال منظمات عالم ما بعد الحداثة نجد أن استقلالية المنظمات تفقد مصداقيتها ، كما تفتقر إلى الاقتناع بها كمساحات ذات مزايا للعمل الاقتصادى . وعلى سبيل ، المثال نجد أن الشىء الأكثر إثارة للانتباه فى منظمات شرقىّ آسيا المتنوعة هو ندرة قيامها كشركات مستقلة قائمة بذاتها ، ولكنها تنتشر من خلال مقاولات الباطن والعلاقات الأسرية ورعاية الدولة . وربما يكون ذلك هو الوضع السائد فى كل مكان ، ولكننا لا نستطيع أن ننظر إليه هكذا ؛ لأن الأطر التى تتخذها منظماتنا تحجب عنا الرؤية ؛ فالنظر إلى شىء من ثقافة غير مألوفة غالباً ما يجعل ما هو معتم ظاهراً ، حتى ولو لم نلاحظه . وجزء من النقاش حول مقارنات التمازج الثقافى هو أن نجعل المستتر ظاهراً ، ونحن حين نقوم بذلك فليس ضرورياً أن نُرجع السبب إلى الاختلاف الثقافى وحده ؛ فقد يكون السبب ببساطة هو أن المقارنة الثقافية هى وسيلتنا لرؤية الاختلافات الهامة ، والتى كنا قد نغض الطرف عنها ، بدلاً من أن تكون الثقافة نفسها هى المحرك الأساسى للاختلاف . والمقارنة الثقافية لا تُلزم الشخص بالضرورة بأن يلتزم بالاختزال الثقافى فيما يسوقه من حجج .

وتكمن حداثة المنظمات الحديثة فى الطرق التى يتم استيعابها من خلال أعمال متنوعة ومنسجمة مع إنشاء (فيبر Weber) للبيروقراطية التى كان التمييز فيها رئيسياً ، رغم أنه لم يكن هو العنصر الوحيد فقط ، فالقول بأن المنظمات فى اليابان - مثلاً - قد

تختلف فى بعض الجوانب عن ذلك ، لا يعنى ـ بالضرورة ـ القول بأنها غير معترف بها كمنظمات ؛ فمبنى ما بعد الحداثة كمبنى بنك هونغ كونغ وشنغهاى فى هونغ كونغ ، ومبنى (لويدز) فى لندن لا يزال معروفًا كمبنى ، وكذلك هى الحال بالنسبة لشكل المنظمة ؛ فمنظمة ما بعد الحداثة ستكون هى تلك المنظمة التى ستجد لبعض جوانب تصميمها صدىً قليلاً ، إما فى نظرية الحداثة وإما فى ممارسات المنظمات ذاتها . وإذا أخذنا اليابان باعتبارها الدولة الأكثر تقدماً من بين مجتمعات شرقىّ آسيا ، فمن المناسب أن نعتبر جوانب تصميم المنظمة فيها بمنزلة إناء اختبار نظرى لنظرية منظمات ما بعد الحداثة .

وقبل النظر فى المسائل المتعلقة بتفسير ظاهرة ما بعد الحداثة فى المنظمات ، فإنه يجب الاعتراف بأن الظاهرة قائمة على النحو التالى : أنه مادام أن الإدارة التى تستخدم الإدراك النظرى تظل مؤسَّسة على افتراضات سابقة لما بعد الحداثة (أى حديثة) ؛ فإن من الصعوبة نشأة المسائل المتعلقة بتفسيرات ذلك . وبعض الحجج التى يسوقها هذا الكتاب تصف الحداثة بأنها أداة نظرية مقيدة ، إذا ما أردنا أن تكون لدينا طرق لرؤية ظواهر ما بعد الحداثة . وبالطبع فإن الحجة تتعلق بالاعتماد على النظرية ؛ فنحن نرى فقط ما تمكننا نظرياتنا من التركيز عليه ؛ فكل طرق الرؤية تصبح فى الوقت ذاته طرقًا لعدم الرؤية . ومن هذا المنظور ، فإن مشروع تحليل الحداثة فى البداية يستثنى بالضرورة النظر فى تلك الظواهر التى قد تؤدى إلى الخلط والتشوش . ونتيجة لذلك فإن مثل هذا المشروع لن يؤخذ كأساس كافٍ لرفض إمكانية تكوّن أشكال ما بعد الحداثة ، مثلما أورد (موريس Maurice ١٩٧٦م : ٦) فى سياق آخر؛ فالقراء الواعون سوف يلاحظون أن لهذا الموقف صفة ذات حدين ، فهو يقطع فى اتجاهين .

والمسألة الرئيسية موضوع النقاش فى دراسة طرق المنظمات اليابانية تدور حول ما إذا كانت تلك الطرق تدل على نظريات مختلفة للمنظمات ، بالنسبة لأولئك الذين وضعوا أساس نماذج منظمات الحداثة . لقد دار نقاش مثمر ، أسفر عن دعم ثقافى واقتصادى ، وهذا يدل على أن ثمة شيئًا مهمًا يميز هذا التشكيل . والطريقة الوحيدة لمعالجة هذه المسألة إنما هى من خلال المقارنة التصنيفية ، وهذا يتطلب أداة ما . وسنجد فى الفصل السابع أن شبكة الإحداثيات التى استقاها (بيتر بلنت Peter Blunt

١٩٨٩) تعمل كأداة ، (لقد قام جاك Jacques (١٩٨٩م) بتطوير الأفكار الأساسية لشبكة الإحداثيات بوصفها أداة ذات معايير أكبر) . وتسمح هذه الأداة بدراسة مسألة ما إذا كان هنالك ـ أم لم يكن هنالك ـ شيء مميز للإدارة والمنظمات اليابانية ، وذلك عن طريق سلسلة واسعة من المقارنات .

ولقد تضمن اختبار هذه الشبكة بعض الاعتبارات الهامة ؛ فقد تم تصميمها من منظور المشكلات الوظيفية . ويرى بعض القراء أن اللجوء إلى فكرة أنه قد تكون هنالك بعض الوظائف الأساسية ، التى لابد أن تعالجها المنظمات ؛ يؤدى إلى عدم الاهتمام بأى شيء يلي ذلك ؛ فالتحامل ضد المذهب النفعي يسيطر سيطرة كاملة . ولكن يبدو أنه ليس نفعياً أو خطأً القولُ بأن القائمين على أمر تلك المنظمات يسعون عادة للوصول إلى تسويات مقبولة للأساسيات المطروحة ؛ بغرض تحقيق ما يطرحونه من أهداف . فإدارة المنظمات مبنية على مجموعة من الاهتمامات المتكررة الحدوث . ولسنا فى حاجة إلى القول بأن الاهتمامات المتكررة لا تفرض بالضرورة التكرار اللانهائى لنفس الإجابات فى كل زمان ومكان تطرح فيهما هذه الإجابات . وإذا أدت الاهتمامات المتكررة إلى هذا التكرار ، فلن تكون هنالك أبداً إمكانية توافر مزية تنافسية تحققها الإدارة من النماذج المعيارية الموجودة للممارسات المتعارف عليها. وبالإضافة لذلك ـ وكما سيرد فى هذا الكتاب ـ فإن الممارسات المتعارف عليها فى بعض الأماكن قد لا يمكن قياسها ـ مثلاً ـ على النظام المترى القياسى المستخدم فى مكان آخر .

وفى الأساس الذى تستند إليه ظواهر ما بعد الحداثة ، ستكون هنالك حاجة لإعداد أشكال جديدة لمنظمة لا تمييزية قد تتمركز حول اهتمام "ذى تخصص مرن". وإذا صحت فرضية ما بعد الحداثة ، فإن هذه الأشكال ستكون مناقضة لتركيز التمييز فى مشروع الحداثة ، وقد يُنظر إلى ظواهر ما بعد الحداثة هذه كمصادر ممكنة للتماثل الذى سيحدث فى المستقبل فى ممارسة المنظمات . وقد تصبح هذه الظواهر نماذج يتسع تطبيقها وانتشارها . وقد تكون هنالك حدود بيئية لهذا الانتشار ؛ فليست كل منظمة صالحة أو مناسبة لأن تخضع لمفهوم ما بعد الحداثة ؛ ولذلك فإن مناقشات منظمات ما بعد الحداثة لا يجب أن تُفهم باعتبارها برنامج عمل ، وعلى سبيل المثال فإن رؤية بعض الخطوط الكونتورية (أو ما يعرف بخطوط المناسب لما بعد الحداثة فى

اليابان المعاصرة لا تحتم وجود مثيلاتها بالضبط فى أماكن أخرى . وتدخل كل من المعرفة والسلطة فى تفسير هذه المناقشات ، ولقد انتقل الكثير من هذه المناقشات إلى الدراسات اليومية للمنظمات التى قام بها أحد دارسى ما بعد الحداثة (فوكو Foucault ١٩٧٧، راجع كليج Clegg ١٩٨٩ ب) .

قد يرى المرء أن دراسات منظمات ما بعد الحداثة لن تكون مختلفة بشكل ملحوظ لا فى مداخلها ، ولا حتى فى طرقها فى ضوء المفاهيم الأكثر صحة ؛ فالنسخ الأخرى من مفهوم ما بعد الحداثة ودراسات المنظمات لا ترى المنظمات بتلك الصورة أبداً (انظر على سبيل المثال كوبر Cooper ، وبوريل Burrell ١٩٨٨) . وعلى عكس هذه المفاهيم الأخرى يبدو مفهوم ما بعد الحداثة الذى يطرحه هذا الكتاب مختلفا تماماً ؛ فهو لا يطرح الكثير الذى من شأنه أن يهز الأحاسيس الكامنة فى ممارسات ما بعد الحداثة ، بنفس الدرجة الذى يعمل لزيادتها . وبدلاً من القيام بدراسة منظمات ما بعد الحداثة على أساس منهج تحليلى ؛ فقد يعكف المرء على تطوير دراسة لإحدى منظمات ما بعد الحداثة والتطبيقات الإدارية . وسوف يتطلب القيام بذلك الانشغال بسوسيولوجيا ما بعد الحداثة ، والتى يرى (بومان Bauman ١٩٨٩م :٦١) أنها "تنشر إستراتيجية فكر منظم وعقلانى يهدف لإنشاء نموذج نظرى لمجتمع ما بعد الحداثة من منطلقه الخاص ، بدلاً من إنشاء نموذج آخر مشوّه أو محرّف مأخوذ من نظام آخر". وسيكون هنالك اختلاف أساسى بينَ موضوعات التحليل لسوسيولجيا منظمات ما بعد الحداثة وسوسولوجيا الحداثة السابقة . وعلى العكس من منظمات الحداثة ، فإن منظمات ما بعد الحداثة لا يتضمنها نظام صياغة المنظمات . ومنظمة كهذه قد لا تكون إطاراً كافيًا لتمثيل العمل الاقتصادى فى كلياته ؛ إذ إنها منظمة تقع فى ظل أوضاع ما بعد الحداثة . وكما قال (بومان Bauman ١٩٨٩م:٦٢) : "هذا الظرف يُعقِّد العمل بصفة خاصة ، وأن الواقع لكى تتم صياغته فى شكل نموذج فى شكله الحالى وفى توقعاته المتصورة ؛ فإنه سيتميز بتغيره وعدم تجانسه وقلة نمطيته على نحو أكبر من الدرجة التى حاول علماء الاجتماع الإلمام بها من الناحية العقلية فى الماضى".

وليس هذا الواقع أقل نمطية فحسب ، بل هو فى الحقيقة يعتمد أكثر على إمكانات الإدارة السياسة والخيال والقوة . وإدارة ما بعد الحداثة قد تدور حول الاختيار ،

إلا أن هذه الاختيارات لا تبدو هامة جداً بالنسبة لموضوعات الحداثة . ومن المشكوك فيه أن تقوم منظمة ما بعد الحداثة بتخطى الأشكال السابقة أو القضاء عليها . وفى حقيقة الأمر ، إنه من غير المحتمل أن يتم الاستهزاء بالماضى بكل سهولة ، كما أنه من غير المحتمل أيضاً أن يكون مفهوم ما بعد الحداثة مرتبطاً بمفهوم ما بعد الرأسمالية ، بل إن أكثر الباحثين فى تسلسل المراحل مثل (جيمسون Jameson ١٩٨٤م) لا يذهبون إلى حد الإيحاء بذلك . وعلى الرغم من ذلك ، فإن الخيارات المتاحة تعد مهمة ، فيما يتعلق بالكثير من تفاصيل الحياة العملية اليومية لمعظم الناس ومسائل القدرة على تكوين المهارات ، والمجتمع ، والرقابة ، ولكن ليست هنالك ضمانات لذلك ؛ فقد تتحول الحداثة إلى وسائل تعوق الطاقات بدلاً من أن ترتقى بها . ولا يمكن التكهن بمرحلة ما بعد الحداثة أو توقعها ، ولكن يبدو أنها ترصد بعض الإمكانات البشرية . وفى ضوء ما يشهده الوقت الحاضر من اتجاهات عقلانية للحداثة ، ربما لا ينبغى التغاضى عن تلك الاعتبارات القليلة .

مستقبل ما بعد الحداثة :

على عكس ما يأمله بعض الناس ويتخوفه البعض الآخر ، قد يقال إن اليابان ليست هى الصورة الضرورية التى يكون عليها مستقبل ما بعد الحداثة ، فهى بالتأكيد الطريق الممكن والأكثر نجاحاً ، ولكنها ليست بالطريق الوحيد . وعلى سبيل المثال ، فسوف يرد فى خاتمة هذا الكتاب أنه ربما يكون هناك طرق بديلة تقوم على التقاليد الأوربية للديمقراطية الاشتراكية ، والمواطنة الممتدة ، ولا تقوم على الأساس الأكثر تحديداً ، والمتمثل فى اليابان . وقد تثار حجة معقولة تفيد بأن منظمات ما بعد الحداثة التى تعمل بإتقان ، لا تركز فقط على اللاتمييز فى علاقات الإنتاج أو المنظمات ، بل يجب عليها أيضاً أن تقبل علاقات الإنتاج والمنظمات . ولاشك أن البعض يرون أن هذا النفس الأخير المنهك وغير المواكب فى دفع الحداثة ، الذى يعود إلى المشروع الاشتراكى المستمد من الماركسية ، والذى يركز على التغلب على التقسيمات داخل العمل ، بالإضافة إلى التقسيمات بين العمل ورأس المال - ربما يُحدث مثل هذا التفسير . ولكن يجب ألا نتصور أن هذا الكتاب يهدف إلى المساهمة فى التجربتين البلشفية الروسية والماوية اللتين وُصِمَتا بالعار (راجع المناظرات بين (كليج Clegg

وهيـــجنز Higgins ١٩٨٧م-١٩٨٩م) ، و (شنـكار Shenkar ١٩٨٤م-١٩٨٩م) فـى صــفـحـات "دراســات المنظمــة" (Studies Organization) . وعلى العكس من ذلك ، فالتقاليد التى تناولها الكتاب مختلفة جداً ، وهى كانت تبدو عند إعداد الكتاب قادرة على إعادة الحياة إلى بذرة البلشفية السياسية فى شرقىّ أوربا بعد نبذها . وتشتمل هذه التقاليد على المفاهيم الممتدة لما تحتمه المواطنة ، وهى تتضمن الحقوق السياسية والمدنية فحسب ، ولكنها تتضمن أيضًا الحقوق الاقتصادية فى مجال العمل والمنظمات .

وهناك أمثلة ومؤشرات واقعية تجاه البديل المطروح لمنظمة ما بعد الحداثة ، غير مستمدة من شرقىّ أوربا أو الصين ، ولكنها مستمدة من مجموعة من البلدان والممارسات التى طوّرت فيها ، من بينها أستراليا وألمانيا والسويد . وبعض النقاش الذى دار فى الآونة الأخيرة حول المناظرات والأحداث فى السويد ، قد دل على أن تلك المناظرات بمنزلة إشارات واضحة لسكرات الموت الذى تعانيه حداثة المنظمة (مثلما يرى ذلك كل من لاش Lash وأرى Urry ١٩٨٧) ، وليست تطويراً لأى شىء جديد بصفة خاصة (مثلما يقترح كليج Clegg وهيجنز Higgins ١٩٨٧) . ومن المؤسف أن تكون تلك هى الحالة ؛ إذ سيتم الاستغناء عن الكثير من القيمة نتيجة لذلك ، والذى تتسم به المناقشات التى جرت فى السويد هو السياسة الواضحة ، ووضوح التركيز اللذين كانا مفتقدين جداً فى سياقات قومية أخرى . وفى هذا الكتاب سترمز اليابان والسويد لحدود خارجية ممكنة للمفاهيم البديلة الخاصة بالمستقبل الزاهر لما بعد الحداثة . ولا ينفى هذا أنه قد تكون هنالك بلدان أخرى تمثل هذه المفاهيم ، ولكن السـويد واليابان هما الدولتان اللتان يركز عليهما الكتاب .

وأحد الإسهامات الهامة التى تستطيع دراسات المنظمات أن تقدمها بوصفها مجالاً عالميًا للبحث ، هو تسهيل الترجمة بين الأطراف الخارجية لتحقيق التواصل فيما بينها . والذى تحتمه تلك الأطراف الخارجية هو القيام بعمل تحظى فيه الترجمة بالأهمية القصوى (بومان Bauman ١٩٨٩م). وربما سيكون العمل الأكثر إلحاحًا لمثل هذه السوسيولوجيا التى تطبق على المنظمات ، هو التركيز على أشكال المنظمات التى لم تترجم فى السابق . وهذه مسائل واردة على وجه الخصوص فيما يتعلق بالمتحدثين باللغة الإنجليزية ، ممن يتلقون الدراسات حول المنظمات والإدارة فى اليابان ، ففى

حين أنه غير صحيح أن المنظمات فى اليابان ستظل غير مترجمة ، فإنها تبدو فاسدة بسبب الأخطاء الحادة ومشاكل الفهم ، أو بكلمة واحدة نتيجة سوء الترجمة . وعلى وجه الخصوص ، فإن ثمة لجوءًا دائمًا إلى نظام المحاسبة فى اليابان الذى تمت صياغته بدرجة كبيرة من منظور الاختلاف الثقافى المتفرد باعتباره الموضع الصحيح للتوضيح . وبالإضافة لذلك ، فإن المضامين اليابانية لم تُدرس غالبًا فى سياق نص يُقصد استعماله فى الدورات التى تعقد لدراسة المنظمات . وقد يُعطى الاعتبار فى سياق يابانى محدد أو فى سياق أوسع ، ليس تقديرًا لاقتصاديات شرقىّ آسيا فحسب ، ولكن تقديرًا للاستجابات التى حظيت بها الحداثة فى أماكن أخرى من العالم . إن هذا يمثل أحد الجوانب المميزة لهذا الكتاب ، ألا وهو مدخله نحو مهمة الترجمة فى مثل هذا السياق الواسع .

الخلاصة :

هذا الكتاب ليس من بين تلك الكتب التى تضم عملاً مفصلاً بدقة أو مليئًا بالإنجازات الفنية المكثفة ؛ فتلك الكتب دائمًا ما تحتل مكانة رئيسية . وقد يبدو هذا الكتاب غير مهم بالمقارنة مع تلك الأعمال الممتازة . ورغم صغر حجم هذا الكتاب ، فهو يسعى لرسم صورة كبيرة بلمسات فرشاة عريضة تتناسب مع موضوع كبير ؛ فهو يتلمس بالضرورة الكثير من النقاط التى تتطلب من التفصيل ما لا تسمح به مساحة الكتاب . كما أنه لا يقدم - بأى حال - نظرة شاملة لكل ما يجب معرفته عن دراسة المنظمات . وكان لابد من تهميش الكثير من القيمة والاهتمام لأسباب تتعلق بإعداد موضوع الكتاب ؛ فهذا الموضوع قد أتاح لى الانتقائية ، وجعلها حتمية . وفى هذا الصدد ، فإنى أرى الكتاب أقل من كونه كتابًا مدرسيًا عاديًا يصهر كل وجهات النظر ، بل هو أقرب إلى كونه كتابًا يطرح نقاشًا محددًا . وأخيرًا ، فسيكون من غير الصدق التظاهر بأن ليس هنالك أسباب خاصة وراء إعداد هذا النقاش . وقد يمثل عرض بعض الحجج فى هذا الكتاب إساءة للبعض ، وليس هنالك سبب فى التفكير بأن هذا الكتاب يمثل استثناءً ، وإنى فى الواقع لعلى يقين من عدم قصد الإساءة إلى أحد .

الفصل الثانى

المنظمات وتحديث العالم

يتناول هذا الفصل ما بات يمثل نظرية كلاسيكية فى العلوم الاجتماعية ،تربط فى عناد بين الحداثة والمنظمات ، من خلال الحجة القائلة بأن الحداثة يمكن تحقيقها عن طريق المنظمة وحدها . والكتّاب من أمثال (ماركس Marx ودوركايم Durkheim وفيبر Weber) متفقون إلى حد كبير على ذلك . وفى حين أن وجهات نظر هؤلاء الكتاب ستتم دراستها ، إلا أنه يجب أن يكون واضحًا أن ماركس ودوركايم لم يفعلا الكثير من أجل تقدم هذه النظرية وانتشارها. أما فكرة الوصول إلى تحديد أقصى درجاتها وأكثر انتشار عام لها ، فكانت من خلال شرح أعمال (ماكس فيبر) ؛ ولذلك فإن معظم هذا الفصل قد خصص لمناقشة أعمال (ماكس فيبر) .

عندما حقق عمل (ماكس فيبر) انتشارًا واسعًا باللغة الإنجليزية ، لم يكن ذلك قد تم ذلك بالترجمة فقط ، ولكنه تم فى سياق السلسة المتعاقبة للدراسات التجريبية المستقلة التى أضفت القوة على جوانب من نظرية (ماكس فيبر) . ففى دراسة (فيبر) بدا كأن الشكل المناسب لمنظمة الحداثة هو الشكل العقلانى ؛ حيث أضفى على مصطلح "عقلانى" تعريفًا دقيقًا . إلا أنه يمكن القول فى ضوء بعض معالم تحليل المنظمات فيما بعد الحرب ، إن نظرية (ماكس فيبر) كان مبالغًا فيها ، والتى تسعى لمعادلة العقلانية والكفاءة بطرق محدودة ومحددة – قد ظلت تشكل الأساس للكثير من التحليل المعاصر للمنظمات ؛ ونتيجة لذلك فإن المدى الكلاسيكى لهذه النظرية قد ضاق نوعًا ما ليصبح حُجّة تسعى لتوصيف أشكال المنظمة المحدودة التى يمكن أن تتبناها الحداثة .

الحداثة والمنظمات :

لقد كان يُتصور أن علم الاجتماع هو العلم الذى سعى لفهم أشكال الحداثة ، كما ظهرت فى القرن التاسع عشر . وقد فُهمت الحداثة على نحو ثابت بأنها التطور التاريخى والمستقبلى لعملية تحديث واحدة ، ومن هذه التصورات المتنوعة فى القرن التاسع عشر اتخذت الحداثة شكلاً فكريًا .

ويمثل (ماركس) و (دوركايم) ردى فعل هامين تجاه التحديث من بين موقفىّ حداثة متغايرين ، ولكنهما متطوران . فبالنسبة (لماركس Marx ١٩٧٦) ، فإن التحديث كان يعنى التقدم والتغلب نهائيًا على الرأسمالية كطريقة سائدة فى الإنتاج على مستوى العالم ، ففى كتاباته فى مرحلة الشباب (١٩٦٨م) رأى (ماركس) أن ذلك يحتم على الأقل التغلب على تقسيم العمل ، الذى كان يراه الكتاب الأوائل لـ(سميث Smith ١٩٦١م) جوهرًا للعقلانية الرأسمالية . وقد عنى ذلك ضمنيًا أن مجتمع الحداثة الكاملة فى المستقبل سيتم بواسطة هياكل بسيطة للمنظمات ، وأفراد ذوى مهارات متعددة ، وغياب للهيكل الوظيفى ، ودرجات عالية من التدوير الوظيفى .

وأما (دوركايم Dorkheim ١٩٦٤) فقد تكهن بتزايد تقسيم العمل فى المجتمعات ، وكان هذا العامل رئيسيًا فى إعداده لمخطط المنظمة الحديثة الذى عبّر فيه عن ميوله تجاه "التطوير الزائد" لتقسيم العمل . وإحدى نتائج ذلك كانت ما يراه من خطورة أخلاقية فى زيادة تمييز بعض الهويات الاجتماعية الموجودة ؛ فالتمييز كان يتولد من المنظمة ، ومتوقفًا على العلاقة بين متغيرين رئيسيين ، هما : درجة الترويج للحياة الاجتماعية مع احتوائها سياسيًا فى أشكال هرمية متسلطة ؛ ولذلك فإن الهرم التنظيمى والتعقيد هما سمة حداثة المنظمة بالنسبة لـ(دوركايم) ، وبالمقارنة مع (ماركس) فالبرغم من تركيز رؤية (دوركايم Dorkheim ١٩٥٧-١٩٦٤) للتحديث على عملية كانت راسخة من الناحية الاقتصادية ؛ فقد رأى (دوركايم Dorkheim) أن احتواءها اقتصاديًا كان يقل عن ذلك بكثير . ولذلك ركز (دوركايم) على ما كان يراه بمنزلة نتائج لعدم التنظيم الاجتماعى للتطور المفرط فى تقسيم العمل (راجع كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠- الفصل الأول) .

وبغض النظر عن هذه الرؤية الخاصة ، فإن ما اشترك فيه الرواد الكبار للنظريات الاجتماعية فى القرن التاسع ، كان هو مفهومهم للتحديث ، وكان مفهومًا عالميًا متشابهًا باعتباره مؤديًا للحداثة . وقد كمُن تشابه وجهات نظرهم فى تصويرهم للمستقبل كما تخيلوه ؛ فلقد نظروا إلى المستقبل على أنه سيشهد إزالة تدريجية للفوارق الثقافية والاجتماعية لصالح المشاركة العريضة والمتزايدة فى كل نموذج عام للحداثة (تورين Touraine ١٩٨٨: ٤٤٣) . وقد تم تحديد النموذج بطريقة مختلفة فى

كل حالة ، بالرغم من استعمال عمليات متشابهة خاصة بتطبيق المبادئ العامة للعقلانية على القيام بالشئون الإنسانية (تورين ١٩٨٨: ٤٣٣) . وبالنسبة لمعظم هؤلاء المنظرين ، فإن أهمية المنظمة كفعل موجّه نحو الهدف يعبر عنها فى إعادة إنتاج الفعل الاجتماعى الروتينى والعلاقات الاجتماعية والهياكل الاجتماعية (التى نصطلح على تسميتها بالمنظمات) - قد بقيت آلية ضمنية للتغير الاجتماعى . وسيبقى ذلك صحيحاً بالنسبة لاهتمام (ماركس) بالدافع الثورى الخاص بتغيير قوى وعلاقات الإنتاج ، كما ينطبق كذلك على اهتمام (دوركايم) الأخلاقى بالتمييز المتزايد فى العمل والهوية فى العالم الحديث .

إن كتابات الآباء المؤسسين لعلم الاجتماع أمثال : (كونت Conte) و (سانت سايمون St.Simon) و (ماركس) هى مجرد مواضيع ضمنية (مثلما تمت مناقشتها بالتفصيل فى مكان آخر : (كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م) . وعلى الرغم من أن هؤلاء الكتّاب كانوا شهوداً غير مشكوك فيهم على ميلاد الحداثة ، فإن أعمالهم لم تُستغل بشكل واسع لإنشاء أساس للدراسة المنظمة للمنظمات ، باعتبارها أحد أحجار الزاوية بالنسبة للحداثة . هذا الامتياز قد أُضفى على ملاحظات (ماكس فيبر Weber) المتناثرة حول البيروقراطية والحياة الاقتصادية بصورة عامة ، ودور الضوابط الأخلاقية البروتستانتية فى تسهيل روح الرأسمالية ، وهو العمل الذى تم تبنِّيه كأساس للقيام بدراسات عميقة للمنظمات (فيبر Weber ١٩٤٨ ؛ ١٩٧٦؛ ١٩٧٨) .

ماكس فيبر وتحليل المنظمات :

من الواضح أن (فيبر) لم يقصد تأسيس مجال متخصص فى دراسة المنظمات ؛ فاهتماماته المقارنة كانت أوسع من المنظمات فى حد ذاتها . وقد شملت تلك الاهتمامات مجموعة معلنة من المصادر والأسئلة والمسائل المتعلقة بفهم الثقافات العالية الرئيسية وعلاقتها بالحداثة العقلانية ؛ إذ إن هذه المسائل قد عبر عنها فى المذاهب الفكرية العالمية الرئيسية . ومع ذلك فعندما قام عدد من العلماء فى الخمسينيات بتتبع آثار بعض الرواد أمثال (فيليب سلزنيك Phillip Selznick ١٩٤٣- ١٩٤٨) و (روبرت ميرتون ١٩٤٠) ؛ وذلك لبدء دراسة سوسيولوجية منظمة للمنظمات باعتبارها منشآت

رسمية ومعقدة للإبداع البشرى ، فإن هؤلاء الباحثين قد رجعوا إلى أعمال (فيبر) التى ترجمت مؤخراً (١٩٤٧- ١٩٤٨ م) . وهم أمثال : (بيتربلو Peter Blau ١٩٥٥-١٩٥٦م) ، و (ألفن جولدنر Alvin Gouldner ١٩٥٤م) ، و (أميتاى إتزيونى Amitai Etzioni ١٩٦١م) .

و كانت هنالك موارد أخرى ، ومثال ذلك نظريات الإدارة الرسمية والأكثر نفعية المعدَّة من قِبل الاستشاريين والمهندسين والمديرين الناجحين أمثال : (تشستر برنارد Chester Barnard ١٩٣٨) فى الولايات المتحدة (راجع بيرو Perrow ١٩٨٦م) ، و (هنرى فايول Henri Fayol ١٩٤٩م) فى أوربا (راجع كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠) . وبالإضافة لذلك ، كان هناك العمل الذى ارتبط (إلتون مايو Elton Mayo ١٩٣٣-١٩٧٥) ، وهو التحليل النقدى "للحضارة الصناعية" ، والذى تم بناؤه فى الصورة الفردية المعدة عن الصناعة الأمريكية من قِبل (فردريك وينسلو تايلور F. W. Taylor1 911) ، واستمرت عقب ذلك فى جميع أنحاء العالم الغربى (ماير Maier ١٩٧٠ - كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م - بريفرمان Braverman ١٩٧٤- ليتلر Littler ١٩٨٢ - دنفورد Dunford ١٩٨٨) . وقد أسفر ذلك التحليل النقدى عن أساليب متخصصة عرفت "بنظرية العلاقات الإنسانية "، والتى ركّزت على أهمية المنظمة الاجتماعية غير الرسمية داخل المنظمة الرسمية .

هذه المصادر وغيرها كانت ذات أهمية نظرية وعملية كبيرة . ولكن ليس من بينها عملٌ حظِىَ بالمكانة الأكاديمية أو الامتياز ، أو حظى بالاحترام نفسه الذى لاقاه عمل (ماكس فيبر) ذى الجهد الفكرى الكثير . وفى واقع الأمر ، لقد تميز هذا الجهد فى جزء منه بالجودة الفذة وعمق الفكر والرؤية الواسعة التى اتسمت بها أعمال (فيبر) ، التى جذبت إليها أول ما جذبت المفكرين الذى رغبوا فى تمييز أعمالهم الفكرية عن اهتمامات (فايول Fayol) الأكثر عادية أو عن الرؤى الذرائعية لـ(مايو Mayo) .

وفيما يتعلق بتحليل المنظمات ؛ فقد حدثت عملية اهتمام انتقائى فيما يخص عمل (فيبر) ككل . وقد فسّرت اهتماماته العريضة تفسيراً محدوداً للغاية من قبل نظرية المنظمات التى ظهرت لاحقًا . وبهذه الطريقة عُرف (فيبر) كأحد المؤسسين لهذا المجال وأحد الرواد الشرعيين له . ومن غير المدهش أن البذرة الثقافية بمجرد غرسها قد ينتج عنها الكثير من الثمار الغريبة .

وما أن عُرف (فيبر) بأنه رائد شرعى حتى نُظر إليه بأنه هو الذى قام :

"بتحليل ثلاثة أنوا ع عامة من المنظمات مشتقة من أسس ممارسة السلطة . وقد لفت الانتباه إلى حقيقة أن النوع البيروقراطى قد أصبح طاغيًا فى المجتمعات الحديثة بسبب كفاءته الفنية الكبيرة . وبهذا العمل كون (فيبر) نقطة البداية لسلسلة من دراسات علم الاجتماع ، صُممت لفحص طبيعة البيروقراطية وعملها ، وللفت الانتباه على وجه الخصوص إلى الخلل الوظيفى لهذا الشكل الهيكلى الذى لم يتضمنه التحليل الأصلى (باف Pugh ١٩٧١ :١٣) .

ولا يعنى هذا أن التحليل مخطئ فى تركيزه على الكفاءة ؛ فليس هنالك نقص فى التفسيرات المشابهة فى أدبياته . وهذا التفسير من الواضح أنه انتقائى فى تركيزه ، كما يقول (ألبرو Albrow ١٩٧٠ :٦٣) . وقد استُخدمت آراء (فيبر) النافذة فى سياق معرفة لم تضع الإطار لهذا الآراء أو تولدها . وليست هذه العملية مستصعية على الفهم ؛ فقد انطوت على ألفة مختارة (وهو مصطلح كيميائى استعمله فيبر عام ١٩٧٦م) . وببساطة ، فإن فكرة الألفة المختارة تعنى فى هذا السياق أن خيوط جوانب علم اجتماع (فيبر) الاستدلالية والمميزة ، وكذلك دراسة المنظمات المنتظمة ، إنما تتناغم مع بعضها بعضًا ؛ إذ الحجج فى إحدى المنظمات تجد صدى لها فى الحجج الواردة فى منظمة أخرى ، وما تم تكوينه على أنه رؤية (فيبر) السوسيولوجية ، قد امتزج بما أصبح مركزًا عليه باعتباره الاهتمام الموجه نحو الكفاءة من قبل نظرية المنظمات المزدهرة .

ومن جانب (فيبر) فإن مصطلح الألفة قد استُمد من "تشاؤمه الثقافى". ومن هذا البعد ، فقد توقع (فيبر) أن عقلانية العالم ستُنتج للحداثة قفصاً حديدياً بيروقراطياً ، وستصبح المنظمات ملمحاً ضرورياً لا مفر منه فى أى طريق قد تسلكه الحداثة ، سواء توجهت صراحة نحو الاشتراكية أو الرأسمالية . هذا التكهن أصبح متضمناً فى جوانب نظرية المنظمات ، وظل يبحث عن العوامل التى أسهمت فى كفاءة تصميم المنظمات . ويبدو أن المنظمات لم تؤسس الحداثة ، ولكن شكلاً معيناً من المنظمات سوف يصبح نهائياً بصورة متزايدة ودون تغير .

فالحداثة - بمعنى القدرة على الاستجابة للبيئة المتغيرة وإدارة النظم المعقدة (تورين Touraine ١٩٨٨م :٤٥٢) والمنظمة - قد وضعا على نقطة مفترق طرق مصيرية مشتركة ؛ حيث أصبح المفهوم المحدد للأخيرة (أى المنظمة) هو جوهر الأولى (الحداثة) . ولم يكن ذلك مفهوماً صرفاً ورسمياً للمنظمة ، بصفتها وسيلة لتحقيق عمل روتينى هادف منتظم الحداثة ، ولكنه مفهوم عملى يحمل قيماً صريحة وتعريفاً ذا معنى يجعل القدرة - والتى هى الحداثة - مرتبطة بالمنظمة على نحو محدد . والمشروع التنويرى الذى شهده القرن التاسع عشر والخاص بفرض قوانين العقلانية العامة قد تم تبنيه ضمنياً ، وإن كان ذلك قد تم فى صورة متغيرة .

ومن الجدير بالذكر أن من بين ما تضمنه مشروع التنوير ، خاصة بالنسبة لأولئك الذين اعتبروا جهلاء لعجزهم عن المعرفة ، هو أنه كان عليهم أن يخضعوا لما هو حتمىّ . ومن الممكن القول إن مثل هؤلاء الناس هم ممن كانوا يعتبرون من الأجناس المستبعدة من العالم المعيارى للقرن التاسع عشر . وفوق كل شىء ، فإن هذا العالم كان قد تم تحديده من منظور المفاهيم العقلانية لدى الأوربيين والذكور والطبقات الحاكمة . وقد استُثنى من هذا التحديد بصورة عامة غيرُ الأوربيين مهما كانت درجة تمدنهم ، وكذلك السكان الأصليون فى المناطق المختلفة ، وطبقات عمال الصناعات فى الداخل ، بالإضافة إلى غالبية النساء . والمعنى الحرفى لذلك هو تدمير أى مزاعم تتعلق بصيغة أى حياة تقوم على أساس غير تلك الأسس السائدة . وغالباً ما فرض هذا شيئاً أقرب إلى الإبادة الجماعية (لمتوحشى الأمريكتين وأفريقيا وآسيا و أوشانيا وأستراليا) ، وقد ارتبط بإبادة هؤلاء الناس محاولة إعادة صياغة ثقافات دخيلة فى قوالب خاضعة ، ليس

فقط إبادة السكان الأصليين ، ولكن أيضًا فقدان لغاتهم وأرضهم أى الإبادة الثقافية . كما أن موارد الإصلاح الأخلاقى كان يمكن توجيهها فى سهولة إلى "المتخلفين" فى الخارج باعتبارهم رعايا مستعمرين ، كما كان يمكن أن توجه إلى السكان الأصليين الذين اتخذوا شكل الطبقات العاملة فى الداخل ، وأيضًا إرسال نفس دعاة الإصلاح الأخلاقى هؤلاء إلى الطريق الذى يقع شرقىّ لندن ، بالحماسة نفسها التى لازمت مغامراتهم فى شرقىّ أفريقيا . وبالمقابل ، فإن أشكال الحياة قد تخضع لعملية الاحتواء العرقى داخل المجتمع المدنى المنتصر مثل وضع النساء فى المنزل البرجوازى .

مثل هذا التدمير لم يكن واضحًا فى مشروع (فيبر Weber) ، فرؤية (فيبر) السوسيولوجية الحادة كانت أكثر تركيزًا مما سبقها من وصف لمضامين المشروع التنويرى ، وحتى ولو شاركها بعضًا من التركيز نفسه : فبؤرة هذا التركيز لم تكن تنصبّ على الإبادة الجماعية ، وإنما على عقلانية أشكال حياتية أقل عقلانية . والذى كان متضمنًا هنا هو وضع حدود لعالم الحداثة وتضييق صيغ الوجود الممكنة . ومن هذه الزاوية يمكن رؤية محو الفروق بأفضل ما يمكن من خلال الاستعارة المتضمنة فى "قفص البيروقراطية الحديدى" .

قفص البيروقراطية الحديدى :

يرى (فيبر) أن مجيء الحداثة قد شهد انتقال المعرفة الخاصة بالبيروقراطية إلى كل مجال من مجالات الحياة . وسبب هذا التعدى يرجع إلى انتشار البيروقراطية فى القرن العشرين ، وهو الانتشار الذى لا يمكن مقاومته . والذى كان وراء تقدم البيروقراطية الذى لا يمكن إيقافه ، هو تفوقها الغنى المحض على أى أشكال أخرى للمنظمات (فيبر ١٩٤٨: ٢١٤) . ولقد نظر (فيبر) للبيروقراطية من عدة جوانب بدرجة كبيرة من الشك ، ففى حين أنها كانت تحظى فعلاً بالتفوق على أشكال أخرى للإدارة ، إلا أنها كانت لا تزال منتجًا بشريًا ، ولكن أداءها الفنى قد أضعف بشريتها ؛ وذلك من وجهة نظر (فيبر) ، فرغم أن البيروقراطية الكفؤة هى منتج بشرى إلا أنها افتقدت السيطرة عليه بسرعة . والذى أطلق العنان له هو منتج بشرى ، من الممكن أن ينقلب ويدمّر البشرية التى أنتجته كما توضح الفقرة أدناه ، والتى اقتُبست من حديث لـ (فيبر) أدلى به فى أخريات حياته :

"فالحساب العقلانى ظاهر فى كل مرحلة . وبواسطة هذا الحساب يمكن قياس أداء كل فرد عامل حسابيًا ، ويصبح كل رجل جزءًا صغيرًا من الآلة . وبإدراكه لذلك يصبح انشغاله الأوحد هو ما إذا كان سيصبح أكبر . ومن المرعب أن يتم التفكير فى أن العالم سيمتلأ بمثل هؤلاء الرجال الصغار يومًا ما ، وهم رجال صغار يتعلقون بمهن صغيرة ، ويتطلعون نحو مهن أكبر ... هذا الحماس للبيروقراطية كافٍ لأن يدفع المرء لليأس . (فيبر ، ماير ١٩٥٦ص١٢٧) .

و البيروقراطية ـ من وجهة نظر (فيبر) ـ يجب اعتبارها كما لو كانت إنتاجًا علميًا ، انقلب على صانعيه البشر والتهمهم ؛ فالحساب العقلانى قد أصبح آلة بشعة ؛ إذ دُمرتْ كل معانى الإنسانية وتلك العلاقات الهامة بالنسبة لنا لارتباطها بقيمنا(فيبر ١٩٤٩: ٧٦) ، كما سُلبت منها طبيعتها بسبب انتصار هذا الإبداع البشرى . أما الذى بَقِىَ فهم الأشخاص ، أما مؤرخها فقد أصابه اليأس .

هنالك أسطورة رومانسية شاعت فى القرن التاسع عشر كانت تقول إن البراعة العلمية والإبداع يدعوان فى غباء إلى تدميرهما ؛ فانقلاب منتجات الخيال على منتجها كان موضوعًا شعبيًا فى عصر مبهور وقلق بالدرجة نفسها تجاه مدى الإنجاز العلمى . والأسطورة جد معروفة اليوم فى الشكل الذى دونته (مارى شيلى Mary Shelley ١٩٦٩) المسجلة كـ(فرانكشتين Frankenstein) ، و (د. فرانكشيتن) عالم ممتلئ بفكرة عمل بشرى مكتمل من الناحية الفنية يقوم بعمل مخلوق كله أخطاء ، فهو يشبه البشر ولكنه غير البشر . وأخيرًا يتحول المخلوق إلى انتقام ومأساة لصانعه ويدمره ، والموضوع الذى ترتكز عليه القصة واضح ؛ فليس هنالك ما ينقذنا من القوى التى أطلقت العقلانية لها العنان .

ويعيد (فيبر) هذه الأسطورة من بعض نواحيها ، ولكن مع فارق هام ، فهو لن يقوِّم الشكل الفنى بالانتقام من صانعيه . وبدلاً من ذلك ستظل البشرية أكثر أسرًا فى استرقاق الإتقان الفنى . وكما يذكرنا (هافر كامب Haferkamp ١٩٨٧ص٣١) فإن (فيبر) قد اعتبر البيروقراطية ضرورية ولا يمكن تجنبها أو إيقافها ، ولا مفر منها ، وهى عالمية ولا يمكن نقضها (فيبر ١٩٢٠-٣ف ٢٠٣، ف ف-١٩٥٨: ٣١٨ ف ف) .

هـذه هـى الصـفـات التى تـعكس تشـاؤم (فـيـبـر) الثـقـافى فى وجـه "قـدر أزمـاننا " غير المقاوم وغير الجذاب كلية .

و لقد شهد القرن التاسع عشر محاولة ـ باسم العقل ـ لفرض فلسفة تقوِّم العالم بأسره ، ومن ثم تقوم بصياغته فى صورة واحدة . وقالب القرن العشرين لهذه المأساة يختلف بطريقة ملحوظة من شراك وأطواق أسطورة (فيبر) الاستعارية ، بالإضافة إلى خبث العملية الحضارية التى فرضتها على الأعضاء المتمردين . ولكن – كما سترى – فإن نظرية المنظمة اليوم تضم تيارات ذات تأثير عالٍ ستؤدى إلى تدمير أى احتمالات للتنوع فى الأشكال المعاصرة فى حياة المنظمات . وسيحدث المحو المقترح مرة ثانية باسم الكفاءة والفاعلية (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥م) . وقد تقوم النظرية أيضًا بتثبيت "علم التشاؤم الثقافى" على ساريته . وإذا فعلت ذلك ، فإن ذلك ـ على الأقل ـ سيبرز الألوان الحقيقية للمنشأة .

وقد أفاد (جروملى Grumley ١٩٨٨) بأن عمل (ماكس فيبر) يمثل ما يحتمل أن يكون هو المحاولة الفكرية ذات الانطباع الأكثر إيجابية ، بقبول الانتقال المفاجئ من "ما قبل الحداثة" إلى "الحداثة" . وقد أُطلقت تلك المحاولة فى ظل ظروف صعبة ، وهى تكوين ألمانيا القومية فى تجارب التحديث ومن خلاله والتوحيد القياسى والتصنيع والعلمنة . وتشير دراسة (فيبر) إلى أن العقلانية هى التى تربط هذه التجارب المختلفة فى عمليات متشابكة ناتجها الحداثة كما عرفناها ، أى القدرة على الاستجابة للبيئات المتغيرة ، وإدارة التعقيد الذى تقتضيه تلك الاستجابة .

وقد كانت القدرة على الحداثة تتضمن فى أساسها مبدأ عقلانيًا موحدًا . وقد يُرى هذا المبدأ فى عقلانية المجالات المؤسسية المختلفة ، كالسوق التقنية والقانون والدولة ، كما يمكن أن يُرى فى العمليات العامة المختلفة ، مثل عدم شخصنة العلاقات الاجتماعية ، وخاصة فى العمل والأهمية المتزايدة للتخصص فى الحياة الحديثة والتطوير الفكرى المصاحب لها فى كل مجالات المعرفة وخاصة الثقافة والعلوم والدين . وقد كانت الآلية الرئيسية فى بث هذه المعارف هى الاختلاف المتزايد فى مجالات الوجود وفى الظواهر الموجودة فيها . والأمر الذى كان يضر بهذه التحولات بصفتها

حداثة ، هو الانتشار المتنامى للحساب العقلانى فى كل مجالات الحياة . وكان هذا الانتشار هو الذى أوجد ظاهرة عرفها (فيبر) بأنها تعنى "التحرر من الوهم" أو "معرفة العلم" . وما قصده (فيبر) بهذا المصطلح هو عملية تمت بموجبها إزالة الوهم من كل مظاهر الحياة اليومية والاعتقاد . وقد تم تحقيق ذلك من خلال الفقدان الطردى للثقة من المحركات الإنسانية غير المرئية والفاتنة ، والتى وفرتها معتقدات السكان المحليين الشعبية وخرافاتهم . ولم تكن تلك هى أسباب الافتتان ، ولم تكن كذلك مجرد ظاهرة تاريخية ، فمن وجهة نظر (فيبر) فإن الأحزاب المعاصرة التى يتم تنظيمها على أساس موضوع عالمى وتاريخى مزعوم مثل البروليتاريا - تعد أسيرة لشكل من أشكال الافتتان أكثر حداثة .

والتحرر من الوهم قد قصد منه نهاية للقيم المطلقة ، وأن الأهداف لا تُمنح وإنما يُناضل من أجلها برغم مقاومة الآخرين ؛ فالقائد ذو الشخصية الآسرة النادرة وصاحب الأخلاق والمسئول والذى لا يتحول عن هدفه النهائى - هو الذى سيكون قادراً على إضفاء هذا المعنى على الحياة . وحتى ذلك لن يحطم القفص الحديدى للرأسمالية المنتصرة والمرتكزة على أسس ميكانيكية (فيبر ١٩٧٦: ١٨١-١٨٢) ، ولكن سيجعله ذا دلالة لبيروقراطية كفؤة وجمهور خاضع . وبعيداً عن هذا الإطار الهادف لهذه القدرات الإنسانية الخارقة ، فالكثير من البسطاء قد يأملون فى أن يعيشوا حياتهم دون معنى ، محجوزين داخل القفص الحديدى لحياتهم ، فى حين أن العقلانية والبيروقراطية المتزايدة تنتزعهم من أشكال حياتهم التقليدية ، وهى يد الحداثة التى لا يمكن مقاومتها . وبهذه الطريقة ، فإن الحداثة تعاصر فترة التحرر من الوهم ، والتى أسست القدرات التى يقوم عليها العمل العقلانى الذى تتولاه الحداثة ، حيث يمكن العمل العقلانى بالتحديد فى القدرة على الاستجابة للشكوك الجديدة فى عالم بلا مدلول ؛ فالعالم الحديث كان بالتحديد عصر شك . وقد انطبق ذلك بالتساوى على النظم السياسية ، سواء كانت شمولية أو ديمقراطية ، وسواء كان الاقتصاد اشتراكيًا أو رأسماليًا . ومن ثم فإن صافرة العقلانية فى شرح (فيبر) ستكون هى النداء العالى والواضح والمحرك مهما كان نوع النظام الاقتصادى والاجتماعى والسياسى .

وقد حدّد الشك الحرية وحدَّ منها : فهو قد حدد الحرية من خلال طرحه للظروف الحياتية والبيئية التى كان الفعل العقلانى فيها ممكنًا . وقد حدّ من الحرية بفرضه لضابط حسابى (أى عقلانية موضوعية كلية) على هذه الحرية لتعمل ؛ ولذلك فإن المرء يأمل أن يتمكن من الشك من خلال تجربة الحداثة . ولكن هذه التجربة قد اقتضت فقدانًا للحرية باعتبارها خاضعة لقيود العقلانية ، كما أنها قد اقتضت فقدان الاعتقاد . وعندما بات المرء متحررًا من المعتقدات البالية ؛ فقد أصبح مجبرًا على قبول غياب أى أساس سلطوى فى حياته باستثناء العقلانية نفسها ؛ فالعقلانية إذا كانت تؤدى عملها بطريقة صحية ؛ فستتأكد أن ليس هنالك من قيم ستعلوها فى العقلية التى كانت تصنعها . وتحقيق هذه العقلانية كان ينطوى على إفرا غ وفتح الظرف الإنسانى أثناء الصرا ع الحاصل بين إنكار الحداثة للواقع . وكانت العملية دائمًا سلاحًا ذا حدين ؛ فقد توافرت فرص جديدة للبناء الثقافى فى مجالات المعرفة ، بعد أن حررت المعرفة من المعتقدات البالية . ورغم ذلك فإن أيًا من تلك الفرص قادر على إعادة توحيد المجالات الثقافية التى حُررت بسبب ضرورة العقلانية ، وهى الشاهد الدائم ضد أى صنّا ع جدد للطغيان .

وقد توافر لوجهة نظر (فيبر) للعقلانية عدد محدود فقط من الموارد . وقد تُستقى تلك الرؤية من أولئك الأفراد الذين أُجبروا على مواجهة العالم لاختيار الكيفية التى يفرضون بها القيمة والمعنى ؛ فالعالم لم يواجه بعد هؤلاء الناس ، وكأنهم كتلة خرسانية ، لم تتم تجربتها بعد كما لو كانت مصبوبة فى قالب صارم وصلب وغير قابل للكسر . ومن وجهة نظر (فيبر) فإنه يوجد من بين الناس عددٌ قليلٌ ذو قيمة من غير أصحاب الشخصيات القيادية والقادة ، وهؤلاء هم الدكتاتوريون . وقد يتذكر المرء أن معظم الناس قد وقعوا فى مصيدة القفص الحديدى . ومن جهة أخرى ، فإن هذا القفص الذهبى هو بالضبط مستودع العقلانية ؛ فاسترقاق الكثيرين ممن هم داخل أجهزة منظمات الحداثة كان هو الأساس الضرورى لعقلانية القليلين وحريتهم فى العمل ، وهما الحرية والعقلانية اللتان تحققتا من خلال البيروقراطية كأداة .

والقفص الحديدى ليس سجنًا فحسب ، وإنما هو مبدأ أيضًا . وهو كمبدأ يجعلنا أحرارًا لنكون حداثيين ، وهو يجعلنا أحرارًا ؛ لأنه - من خلال الغرض وتوجيه أهداف المنظمة - يمكن مواكبة الشكوك حول التخلص من أوهام الحداثة .

وحرية الحداثة التى تمثلت فى فقدان الاحتجاز داخل معنى متلقى ، ليست بالشىء ذى البعد الواحد فقط ، وهو شىء إيجابى تمامًا . بل هى أيضًا شىء تتم تجربته فى تزامن على نحو سلبى - أى انتهاء الحرية إلى قيود تنظيمية وعقلانية . وفيما يتعلق بالمستقبل القريب ، وبغض النظر عن القيم السياسية التى امتلأت بها الحداثة ؛ فقد أورد (فيبر) أن من قدر زماننا أن إعادة إنتاج الحداثة إنما تعتمد كليًا على وجود البيروقراطية فى قطاعين خاص وعام بشكل واسع ؛ فوجود هذه البيروقراطية سيعمل على تعميق المبدأ العقلانى . ورغم أن المنظمات الاقتصادية الكبيرة قد تتطلب تخصصات أكبر داخل جهاز البيروقراطية ؛ فإن ذلك لن يؤدى إلى تضخيم الفردية ؛ فالمعرفة العقلانية سوف تنتشر فى كل علاقات الحداثة السلطوية . وميلاد الخبير المهنى سوف يحدّ بقدر كبير من الفردية فى أى مظهر من مظاهرها ؛ "فالأخصائيون الذين هم بلا روح" وهم الجيل الجديد من خبراء المنظمات الذين ارتبطوا بالبيروقراطيين – قد مثلوا مسار المنظمات فى المستقبل بالنسبة لـ(فيبر) ؛ وقد كانت آثار هذا الجيل واضحة ، فمن يعملون فى خدمة المنظمة مطالبون بإخضاع شخصياتهم إلى لوائح ووظائف موضوعية وغير شخصية . وكان العمل بمنزلة الحكم بالاسترقاق على مساجين ضمن آلية واسعة وتسلسل إدارى ؛ فالعمل معناه أن تصبح منظمًا من الناحية العقلانية ، وأن تطيع التوجيهات التى يطيعها من هم فى أعلى الهرم الإدارى ، وأن تفى بالمتطلبات الوظيفية لنظام تحدده الأهداف واللوائح المحسوبة للأداء الأمثل كما يصفها (جروملى Grumley ١٩٨٨: ٣٠) .

التوجهات المتغيرة للبيروقراطية :

كانت البيروقراطية عند (فيبر) هى الصيغة التى تتخذها المنظمة ؛ فقد كان المفهوم للمنظمة أنها تتضمن كيانات فعلية كالدولة والحزب والكنيسة والطائفة والشركة . والسمة المعرفة للمنظمة كانت هى وجود قائد وموظفين إداريين ، يؤمرون بممارسة أنواع محددة من العلاقات الاجتماعية ؛ إذ يعتمد ذلك على نوع الحكيم الذى يوجه له

عمل المنظمة المعنية ، وقد أطلق (فيبر) على هذه اللوائح نظام المنظمة والذى أسسه على أنواع مختلفة للسلطة .

وقد قارن (فيبر) بين ثلاثة أنواع من السلطة المثالية والتى كانت مؤسسة على شخصية الحاكم وحكم التقاليد والحكم القائم على القواعد السلوكية القانونية والعقلانية . والمثال على سلطة جاذبية الشخصية هو كالعلاقة الخاصة بين طرفين كتلك العلاقة بين المسيح وأتباعه . ومن هنا فإن طاعة الاتباع تقوم على أساس أخلاق المسيح وجاذبية شخصيته غير العادية . وقد اعتبر (فيبر) ما أسماه تكرار الشخصية مشكلة خاصة ؛ فإذا كان نظام الحكم مبنيًا على سلطة الشخصية الجذابة ؛ فقد كانت هنالك دائمًا مشكلة الخلافة ، كيف يمكن الاحتفاظ بالحكم فى غياب القائد ذى الشخصية الجذابة ؟ فإذا ما مات القائد أو ألحق به عار ، كيف يمكن المحافظة على السلطة والنظام والمنظمات ؟ وقد اقترح (فيبر) أن تكرار الشخصية قد يحدث بطريقة من اثنتين : فقد يحدث عن طريق وضع تقليدى لشكل من أشكال الحكم ، وقد يؤسس هذا الحكم التقليدى على فكرة السلالة والابن الأول . ومثال ذلك ، فكرة أن الفضيلة غير العادية للقائد يرثها عنه الابن الأكبر . هذه الأفكار قد أبقت على الشرعية التقليدية والعقلانية التقليدية فى الملكية فى الكثير من مراحل التاريخ الأوروبى حتى يومنا هذا . وفى المقابل وبصورة أقوى ، اعتقد (فيبر) أن الحكم يمكن أن يستمر على نفس الوتيرة عن طريق الرجوع إلى قواعد سلوكية عقلانية وقانونية ، وهى مجموعة نصوص قوانين لنظريات خاصة بالتحكم فى العلاقات الاجتماعية . وقد ظل (فيبر) يعتقد أن هذه الصيغة من الاستمرار على نفس الوتيرة ستسود على المدى البعيد ، والمثال على ذلك سيكون هو الدولة الحديثة .

وفى أى منظمة أيًا كان أساس نظامها ، فإن للموظفين الإداريين علاقة مزدوجة بهذا النظام ، فمن ناحية فإن سلوك هؤلاء الموظفين تنظمه اللوائح ، ومن ناحية أخرى فإن من مهام الجهاز الحاكم أن يتأكد أن الأعضاء الآخرين ملتزمون بلوائح المنظمة التى تشتمل على نظام يتحكم فى المنظمة ويخضع له الأعضاء بحكم توجههم :

"إن سريان نظام يعنى أكثر من مجرد وجود نسق للعقل الاجتماعى الذى تحدده العادة أو الرغبة الذاتية ، وسيُطلق على محتوى العلاقة الاجتماعية نظامًا إذا كان المسلك موجهًا بمعدل متوسط تقريبًا - نحو قواعد سلوكية محددة . وفى هذه الحالة فقط يمكن أن يُطلق على نظام ما بأنه صحيح إذا كان من بين أسباب حدوث التوجه نحو القواعد السلوكية اعتباره من قبل القائم بالفعل ملزمًا ونموذجيًا (فيبر Weber ١٩٦٨ : ٣١) .

يقول (فيبر) إن سبب توجيه الممثلين لأدوارهم وفق نظام محدد ومتشابه هو أن أداء الممثلين تقوده لوائح يعترف بها من الجميع ؛ فالنظام ليس هو مجرد شكل من أشكال ترتيب اللوائح العرفية والقانونية ، ولكنه وجود مجموعة سائدة من اللوائح الاجتماعية بشكل أكثر عمومية ؛ فالأنواع المختلفة من الحكم توجد فى نظم مختلفة يوجه المرء سلوكه تجاهها . وبذلك توفر هذه الأنواع احتمالا تفاضليًا بأن الأوامر المختلفة الصادرة فى ظروف حكم مختلفة سوف تطاع . هذا الأمر سوف يصبح مصرحًا به ومشروعًا بالرجوع إلى الحكم ؛ فالخضوع لهذه الأحكام عادة ما يطلق عليه الخضوع للسلطة . والصيغ المختلفة للاعتقاد فى شرعية السلطة مرتبطة بهياكل مختلفة للسلطة ، ومن ثم فهى مرتبطة بأشكال مختلفة للمنظمات .

وأهم هذه الأشكال من وجهة النظر التحليلية المعاصرة سيكون هو الموقف الذى يطيع فيه الناس الأوامر ؛ لأنهم يعتقدون أن الشخص الذى يصدر الأمر يتصرف وفقًا للواجبات المنصوص عليها فى نظام ذى قواعد ولوائح . وهنالك خمسة اعتقادات تساند هذا الزعم . وإذا ما تتبعنا (ألبرو Albrow ١٩٧٣ص٤٣) ؛ يمكننا أن نلخص تلك الاعتقادات فى اختصار كما يلى :

١ - يمكن إرساء نظام قانونى يطالب بالطاعة من قبل أعضاء المنظمة .

٢ - أن القانون بنظام ذو لوائح نظرية تطبق على حالات خاصة ، وأن الإدارة ترعى مصالح المنظمة فى حدود القانون .

٣ - أن الشخص الذى يمارس السلطة يطيع كذلك الأوامر غير الشخصية .

٤ - أن العضو يطيع الأوامر باعتباره عضوًا فقط .

٥ - الطاعة مستحقة ليس للشخص الذى يمتلك السلطة ، ولكن للأمر غيرالشخصى الذى منح الشخص وظيفته .

وليست البيروقراطية ظاهرة حديثة مميزة ، ورغم ذلك فقد أورد (فيبر Weber ١٩٤٨ص٢٠٤) أنها تتخذ لها أشكالاً أنقى فى الدول الأوربية . كما توجد بشكل متزايد فى جميع المؤسسات العامة منذ زمن الإعفاء الأميرى من التبعات . وقبل تلك الفترة فما اتسمت به الدولة الاستبدادية كانت أشكالاً للبيروقراطية الموروثة القائمة على سلطة وراثية . وقد اعتقد (فيبر) أن المنظمة البيروقراطية الحديثة المؤسسة على قواعد قانونية وعقلانية ، كانت قادرة على إلغاء أشكال المنظمات الأخرى التى سبقتها ؛ فالسبب الحاسم لتقدم المنظمة البيروقراطية كان دائمًا تفوقها الفنى الصرف على أى صيغة أخرى (فيبر Weber ١٩٤٨- ص٢١٤) .

وظهور هذا الشكل البيروقراطى الحديث للمنظمة ليس صدفة : إذ هو ملمح ضرورى للحداثة ؛ فخصوصية الثقافة الحديثة وخاصة أسسها الفنية والاقتصادية تتطلب حساب النتائج :

"واليوم فإن اقتصاد السوق الرأسمالى هو الذى يطلب أن يتم عمل الإدارة بدقة وضوح وباستمرار وبأسرع ما يمكن ، وعادة فإن المؤسسات الرأسمالية الحديثة والكبيرة جدًا هى نفسها طريق لا تجارى للتنظيم الإدارى الصارم- فإدارة العمل تقوم على زيادة الدقة والاطراد وفوق كل ذلك سرعة العمليات ؛ فالبيروقراطية تقدم فوق كل ذلك الإمكانية القصوى لإكمال مبدأ تخصيص الوظائف الإدارية ، وفقًا لاعتبارات موضوعية صرفة ؛ فالوظائف الفردية قد خصصت للموظفين ممن تلقوا تدريبًا ومن يتعلمون أكثر وأكثر بالممارسة ؛ "فالهدف " ـ تصريف العمل ـ يعنى أساسًا تصريف العمل وفقًا للوائح محسوبة ودون اعتبار للأفراد . (فيبر Weber ١٩٤٨-ص٢١٥) .

ففى كتاب "التاريخ العام للاقتصاد" History General Economic (١٩٢٣) عدّد (فيبر) ما اعتبره خصائص للثقافة ؛ فالمبدأ المنظم لها هو وجود اقتصاد سوق (رأسمالى) . وهنالك عدد من العوامل الهامة تشمل وجود قوى عاملة حرة من الناحية

الرسمية ، وتخصيص وتركيز وسائل الإنتاج المادية كممتلكات خاصة ، وكفالة حقوق الأسهم فى المنظمات ، وملكية الممتلكات وعقلانية الجوانب المؤسسية المختلفة ، مثل السوق والتقنية والقانون . وعلى وجه الخصوص فإن عقلانية السوق تعتمد على وجود فائض اقتصادى ، يتم تبادله فى شكل نقود ؛ فالأسواق هى المنتج التاريخى ليس للعقل وإنما للقوة ؛ فالأسعار النقدية هى نتاج للصراعات والمصالح والتسويات (فيبر Weber ١٩٤٨- ص٢١١) .

ونتيجة هذه العملية العقلانية كما يوردها (فيبر) هى إنتاج إنسان من نوع جديد تشكله ما تمليه البيروقراطية الحديثة . ومثل هذا الشخص سواء كان فى مجال العمل الحر أو الدولة أو التربية هو من نوع الشخصية المقيدة والمحدودة ، والشخص بهذه السمات هو الأخصائى الخبير الفنى والذى يحس (فيبر) بأنه سيحل محل الشخص المثالى المثقف الذى عرفته حضارات الماضى .

ويقول (فيبر) إن العقلانية هى عملية تؤثر على جميع أوجه الحياة الاجتماعية تقريباً . وهكذا ، فالمفهومان المتميزان للعقلانية هما أولاً : العلاقات التى تكون بين الوسيلة والغاية ، والمشار إليها بالعقلانية الرسمية ، والتى تنطوى على تحقيق غايات محددة وعملية عن طريق الحساب الدقيق للوسائل الكافية لإحراز تلك الغايات . والتركيز فى عقلانية الوسيلة ـ الغاية إنما ينصبّ على الوسائل . والغاية ذاتها تؤخذ كشىء مسلَّم به ، ليس بحاجة إلى إيضاح . والغاية مثلاً قد تكون دينية أو قد تكون اغتيالاً جماعياً داخل معسكرات الاعتقال . ومهما كانت الغايات التى قد تكون مقصودة ، فإنه يمكن إحرازها من منظور وسائل محسوبة حساباً دقيقاً .

ويقدم (فيبر) مفهوماً ثانياً للعقلانية يطلق عليه العقلانية الفعلية : هذا النوع من العقلانية هو الذى يمارسه المفكر المنتظم على صورة العالم : الحذق النظرى المتزايد للواقع عن طريق مفاهيم متزايدة من حيث النظرية والدقة . وكان هذا هو الجانب الذى أشار إليه (فيبر) بالتحرر من الوهم فى الرؤية للعالم ، وهى العملية التى يتم بها تجريد العالم من جميع أشكال التوضيح المأخوذة عن السحر والتصوف والتقليد ؛ فالعالم

يصبح مكشوفًا ومفتوحًا وقابلاً لحسابات العقلية الفنية ، ولكن الوسائل المحسوبة مرتبطة بغايات محددة . وكما يقول (فيبر) :

" ليس كافيًا النظر فى الحقيقة الرسمية الصرفة القائلة بأن الحسابات تتم على أساس الضرورة من خلال طرق تُعَد من بين تلك الطرق المتوافرة أكثر كفاءة من الناحية الفنية . وبالإضافة لذلك فمن الضرورى الأخذ فى الاعتبار حقيقة أن النشاط الاقتصادى موجه إلى غايات نهائية من نوع ما ، سواء كانت أخلاقية أو سياسية أو نفعية أو متعلقة بالملذات ؛ فالعقلانية الفعلية لا يمكن قياسها من منظور الحساب الرسمى وحده ، ولكنها أيضًا تنطوى على علاقة بالقيم المطلقة أو بمحتوى الغايات الخاصة الموجهة لها (فيبر Weber ١٩٤٧ص١٨٥) .

والقيم المطلقة التى يركز عليها (فيبر) بوجه خاص هى تلك التى قدست النشاط الرأسمالى فى البداية ، وهى قيم الكالفنية الدينية (نسبة إلى كالفن Calvinism) ، وخاصة التركيز على هذا الزهد الدنيوى (فيبر Weber ١٩٧٦م) . وعلى كل حال ، فقد توقع (فيبر) أن القيم النهائية ستكون فى حالة تدهور لا مفر منه مع نشأة الحداثة ؛ لأن حساب العقلانية الرسمية يؤدى إلى الإزالة الطردية للقيم من العالم . ومثل هذه المعتقدات الدينية لن تعود ضرورية للحفاظ على العقلانية الفنية فى حياتنا المعاصرة :

"ورغم أن الزهد قد وعد بإعادة صياغة العالم وحساب قيمة المثالية فى العالم ، فإن البضائع المادية قد اكتسبت نفوذًا متزايداً لا مفر منه فى حياة الناس ، كما لم يسبق أن حدث فى فترة تاريخية سابقة . فاليوم نجد أن روح التقشف الدينى قد هربت من القفص ، ولا أحد يدرى إن كان ذلك الهرب سيكون نهائيًا أم لا . ولكن مادامت الرأسمالية المنتصرة تقف على أساس ميكانيكى ؛ فلم تعد تحتاج إلى مساندة الزهد الدينى ؛ فالوجه المتورد لخليفته (أى عصر التنوير) يبدو مضمحلاً بلا رجعة ، وأن فكرة الواجب فى داخل المرء تنتقل خلسة فى حياتنا كشبح المعتقدات البالية (فيبر Weber ١٩٧٦م :١٨١-١٨٢) .

من الواضح أن (فيبر) لم يكن ساذجًا أو مناصراً غير مؤهل للعقلانية البيروقراطية ، فهو لم يعتقد أن اليأس وحده كافٍ للتغلب على البيروقراطية . وكان ذلك نتيجة أن

(فيبر) كان ينظر إلى البيروقراطية باعتبارها وسيلة أو أداة ذات تفوق فنى لا يمكن منافستها . ونتيجة لذلك ، كان من غير المحتمل أن يتحول اليأس إلى أى قناة بديلة أكثر فائدة .

فعلى الساحة السياسية كانت نظرية البيروقراطية تخطط لنفسها وفقًا للآتى : فالقائد السياسى مشغول بالصراع حول السلطة ، وهذا الشخص مناط به خدمة القيم النهائية والغايات النهائية (رغم أن ذلك لا يمكن ضمانه مع عقلانية السياسة) . ولكى يتسنى للقائد السياسى ممارسة السلطة سعيًا وراء مثل هذه القيم النهائية ؛ فلابد له أن يكون قادرًا على استدعاء موظفين إداريين يعتمد عليهم كأداة للسلطة . وهذا يتطلب بيروقراطية ، ويجب على أعضاء هذا الجهاز البيروقراطى أن يبرهنوا على قدراتهم بأدائهم غير المتحيز ، فى حين أن القيادة السياسية تثبت ذاتها فى منافسة الأصوات فى الانتخابات ، وأدائها البطولى فى الجهاز التشريعى . ومن هذا الأداء تأتى الغايات النهائية والسياسات الكبيرة والتى يقوم البيروقراطى بخدمتها بوضع مسوّدات الوسائل المحسوبة لإحراز الغايات المعتمدة سياسيًا . ومن الناحية الأمثل ، فإن المنظمة البيروقراطية ككل هى أداة بسيطة فى يد الساسة . وليس هنالك تأثير من جراء هذا المفهوم ، سواء كان القائد السياسى رئيسًا منتخبًا أو مجلس وزراء أو طاغية . وكان (فيبر) يدرك أن هذا التصور المثالى نادرًا ما يتم إحرازه عند الممارسة . وفى الواقع فإن التوترات تتولد وتتحكم فى إحراز ذلك التصور المثالى . والتوتر الرئيسى هو ما نشير إليه (بعد سلسلة التلفزيون البريطانى) بظاهرة الوزير الذى لا يخالف قيادته السياسية ؛ فموقف البيروقراطية القوى المؤسس على المعرفة المتخصصة ، يشكل مصدرًا رئيسيًا للسلطة الموازنة لسلطة القائد السياسى . مثل هذه السيطرة السياسية تقوم جزئيًا على تلك المصادر والموارد التى تمكن البيروقراطية من الوصول إليها . وتقييد الوصول إلى هذه الموارد دائمًا ما يجد التبرير من قبل البيروقراطيين المهرة بلجوئهم إلى الخطابة حول السرية ، وغالبًا ما يتم ذلك تحت خطة العقلانية الفنية أو القانونية نفسها مثل "قانون رسمى متعلق بالسرية" . وفى مقابل ذلك ، يستطيع القادة السياسيون محاولة السيطرة على البيروقراطية ، بإثارة الصراعات الداخلية بين البيروقراطيين بترقية هذا الشخص أو ذاك ، وتفضيل ذلك الشخص الآخر ، واستغلال

المنافسة للترقى والتى تساعدهم فى السيطرة على غير المطيعين لهم بمساعدة زملائهم المعارضين .

وكما أن (فيبر) قد اكتشف وجود تناقض بين السلطة السياسية من منظور القيادة والعلاقات البيروقراطية ، كذلك فإنه قد اكتشف توتراً شبيهًا بين العلاقات البيروقراطية والديمقراطية . وإلى الحد الذى حققت معه البيروقراطية وسائل عقلانية من منظور توظيفها وإدارتها عن طريق اختبار غير شخصى لأشخاص أحرار مزودين بالشهادات والأوراق الثبوتية والدبلومات (الشىء الذى أشار إليه ويلسون Wilson (١٩٨٣) بالجوانب الوظيفية للبيروقراطية) : فإن ذلك يجعل البيروقراطية تبدو وكأنها تطرح درجة محددة من الديمقراطية فى المجتمع . وعند هذا المستوى يمكن للمرء أن يقول إن البيروقراطية تتسبب فى الديمقراطية ، كذلك فإن المرء قد يقول العكس : فالإصرار على المؤهلات يصبُ بطريقة غير مباشرة لصالح الذين يمتلكون الوسائل المادية ، لتعينهم على الدراسة الطويلة ؛ كى يحصلوا على هذه المؤهلات . واعتقد (فيبر) أن الديمقراطية فى أى شكل من أشكال الادارة يمكن تحقيقها فقط عندما تكون المنظمة بالحجم الصغير الكافى بحيث يمكن العمل بآليات الديمقراطية المباشرة . ويشمل ذلك تقسيم العمل بالحد الأدنى لكى يمكن مباشرة المهام الإدارية بسهولة ، والتمييز الضئيل بين أعضاء المنظمة ، والتزام أخلاقى قوى لقيم المنظمة . وضمن مفهوم البيروقراطية هناك اعتقاد يعتقده أعضاؤها فى شرعية وجودها واتفاقياتها وموظفيها وسياساتها . ومع التسليم بهذا الاعتقاد والعمل على إيجاده ؛ فسيتواجد شكل بيروقراطى محدد للإدارة والمنظمة ، والذى هو البيروقراطية ، ويتم تحديد ذلك بدقة أكثر من منظور عدد من التوجهات :

١ - يتحقق إيقاف المهمة بواسطة التخصص الوظيفى ؛ فالأعمال محددة ومميزة ، ويتم إنجازها من قبل فئات موظفين رسمية ومختلفة ممن يتخصصون فى هذه الأعمال وليس فى أعمال أخرى . هذه الأعمال الرسمية تنظم على أساس مستمر ، ووفق لوائح لضمان انسياب العمل بين العناصر المتقطعة فى تنظيمه ، ومن ثم هناك اتجاه نحو التخصص .

٢ – الفصل الوظيفى للأعمال يعنى أن الموظفين الموكلين بمعالجتها يجب أن يزودوا بمستوى من الصلاحيات والتخويل بما يتناسب مع مهامهم . ومن ثم هنالك اتجاه بتفويض عمل المنظمة .

٣ – ما دامت الأعمال منفصلة وظيفيًا ، وحيث إن الموظفين المكلفين بكل وظيفة لديهم السلطات المفوضة ؛ فلابد من وجود علاقة تسلسل هرمى بين هؤلاء ، ومن ثم هنالك اتجاه لوضع الهرم الإدارى .

٤ – تفويض الصلاحيات يعبر عنه فى عقود توظيف دقيقة تحدد الواجبات والحقوق والالتزامات والمسئوليات ، ومن ثم اتجاه نحو التعاقد على علاقات المنظمة .

٥ – ما دام الموظفون يعينون على أساس عقد توظيف يحدد الصفات المطلوبة للوظيفة ؛ فهنالك اتجاه لتحديد الصفات المطلوبة للمنظمة من منظور المؤهلات التى تقاس بالمؤهلات الرسمية ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو اعتماد المؤهلات فى المنظمات .

٦– المؤهلات المختلفة التصنيف مطلوبة لإدخال وظائف مختلفة فى الهرم الوظيفى ، ومن ثم فهناك هيكل وظيفى والترقية ممكنة إما بالأقدمية ، وإما وفق مزايا الخدمة التى يقدمها الأفراد بالمؤهلات المتشابهة ؛ إذ يتوقف ذلك على حكم رؤساء العمل الذى يصدرونه وفق اللوائح ؛ فبدون اللوائح المناسبة ؛ فإن المرء لن تتم ترقيته إلى الدرجة الأعلى فى الهرم الوظيفى ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو التدرج المهنى فى المنظمات .

٧– الوظائف المختلفة فى الهرم الوظيفى مختلفة فى الأجور والمكافآت المتعلقة بالمعاشات وحقوق العجز عن العمل ، وبدلات السفر وهكذا .. ومن ثم هنالك اتجاه نحو عملية تمييز للوضع داخل المنظمة ، وقد نطلق على ذلك التصنيف فى المنظمات .

٨– الهرم الوظيفى معبر عنه فى وضوح عن الحقوق المحددة لسيطرة رؤساء العمل ، بالإضافة إلى الصلاحيات المحددة الخاصة بمقاومة محاولات المرؤوسين غير السليمة للسيطرة ، ومن ثم هنالك اتجاه التشكيل السلطة داخل الهرم الوظيفى .

٩- الفصل الوظيفى وتوقف العمل وعلاقات الهرم الوظيفى تتطلب أن يكون عمل المنظمة الفعلى ومراقبته ملتزمين باللوائح ، إما من الناحية الفنية وإما القانونية ، بحيث يمكن اتباع اللوائح دون اعتبار للأفراد ، أى دون خشية إغضاب أحد ؛ فاللوائح تعمل لتبرير وإنتاج عمل مشروع ، ونتيجة لذلك هنالك اتجاه لجعل اللوائح فى المنظمات .

١٠ - إن رسمية اللوائح تتطلب أن تبنى الإدارة على ملفات من وثائق مكتوبة ، ومن ثم فإن عمل المنظمة يتخذ شكلاً قياسياً وهو اتجاه نحو القياسية .

١١ - العلاقات فى المنظمات ليست هرمية ، كما أن مركزية المكتب تنمى التواصل والتنسيق والسيطرة ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو المركزية .

١٢ - العمل المشروع داخل البيروقراطية يتطلب وضع حدود دقيقة بين ما هو عمل بيروقراطى ، وما هو عمل فردى من قبل الموظف . ومن ثم ، فإن من المتطلبات الاحتفاظ بموارد البيروقراطية كشىء منفصل تمامًا عن تلك التى يمتلكها ويستغلها أعضاء الجهاز البيروقراطى بصفتهم الخاصة ، ومن ثم هنالك اتجاه لإضفاء المشروعية على عمل المنظمة .

١٣ - السلطة تنتمى للوظيفة وليست هى من مهام شاغل الوظيفة ؛ فشاغلو الوظائف هم الحاملون لسلطات لا يستطيعون تخصيصها لأغراض شخصية ، ومن ثم هنالك اتجاه لإضفاء الرسمية على عمل المنظمة .

١٤ - لما كانت السلطات تمارس من منظور الوظيفة بدلاً من الشخص ، فهنالك اتجاه نحو إضفاء الطابع اللاشخصى على عمل المنظمة .

١٥ - هذا الاتجاه اللاشخصى يحدث وفقًا لنظم معرفية منضبطة متطورة من الناحية التنظيمية ، ومتبناة من معارف مهنية وخارجية ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو انضباط عمل المنظمة .

كل اتجاه من اتجاهات البيروقراطية الخمسة عشر قد صُور بأنه متغير ، أى أن هنالك عملية مفترضة فى أى منظمة معنية (للأمثلة التجريبية كذلك فى تحليل التنظيم ، راجع أعمال الكتاب أمثال : هول Hall (١٩٦٢-١٩٦٣) هاس وجونسون Haas and-Johnson (١٩٦٧) -أيكن Aiken (١٩٧٦) و هيج Hage ١٩٧٥- هيج وآيكن Hage and Aiken (١٩٧٠م) . وعلى سبيل المثال ، فإن تركيز الجامعات على حصول موظفيها على مؤهلات علمية أكثر ، لهو أكبر من تركيز بعض المنظمات الأقل اهتمامًا بتصنيف المعرفة فى حد ذاتها . وقد استخدم (فيبر Weber ١٩٧٨) فكرة النوع المثالى لتصوير معنى الصفة المتغيرة من خلال "تجميد" صفات البيروقراطية فى صور مثالية ، وهى صورة تنبهنا لأنواع الظواهر التجريبية ، والتى نتوقع أن نجدها إذا كانت المنظمة المعنية ذات توجهات بيروقراطية ، وكما ورد فى مكان آخر من هذه الدراسة : "فمثل هذه الأنواع تظهر فى وعى وصراحة الجوانب القيمية للواقع من خلال نموذج اصطناعى يستخدم لخطة تفسيرية وتوضيحية." (كليج ودنكرلى Clegg and Dunkerley ١٩٨٠- ٣٨) . وعلى أية حال ، فجعل العناصر الرئيسية النموذجية متغيرات ، إنما يزود المرء بفكرة أوضح عما اعتقد (فيبر) أنه أهم مما يزوده به التكرار الدقيق للنوع نفسه . وإذا ما أُخذت هذه العمليات معًا ؛ فإنها تصور وجهة نظر (فيبر) حول كيفية تحول العالم إلى مجمع من الأقفاص الحديدية .

إرخاء القفص الحديدى :

كان لآراء (فيبر) ما تستحقه من تأثير ، ولكنها تطلبت تعديلاً كبيرًا من عدة جوانب ، فأولاً : عندما بدأ الباحثون التجريبيون دراسة المنظمات مستخدمين نموذج (فيبر) كمرشد لهم ، سرعان ما اكتشفوا فى عالم الحداثة الحقيقى بدلاً من تنظير (فيبر) ، أن التوجهات البيروقراطية لم تتجمع دائمًا فى حزمة قانونية وعقلانية مكملة . وأحد تفسيرات نموذج (فيبر) ربما دلّت على أن ذلك الأنموذج كان مرشداً للممارسة المثالية ، إن هذا التفسير سيطرح تفسيرا واضحًا آخر ـ ولو كان خاطئًا ـ لماهية النموذج المثالى : أى النموذج بالنسبة للممارسة السليمة . وسوف نتناول باختصار بعض نماذج الممارسة البيروقراطية الأكثر أهمية ، والتى اكتشف البحث أنها أقل من تكون متقنة .

بلو وسكوت Blau aud Scott :

دلّت الدراسة التى أجراها كل من بلو وسكوت (١٩٦٣) أن هنالك تأثيراً على طريقة تفكير الشخص حول المنظمات ، إذا ما سأل نفسه لمن تكون المنظمات عقلانية ومن يستفيد منها . وليس من الواضح من هو الذى يستفيد من أنموذج القفص الحديدى للبيروقراطية ، باستثناء الحالات التى يرأس فيها التنظيم شخص علمانى بشخصية جذابة . وفى حالات أخرى ، فإن لدى المرء الإحساس بأنه لا يوجد شخص بعينه سيستفيد من اتجاهات البيروقراطية ، بمجرد دوران دولاب القفص الحديدى .

وبإثارة مسألة "من المستفيد " اقترح بلو وسكوت Blau and Scott (١٩٦٣) أن من المهم تمييز أربع فئات من الناس على الأقل ممن لهم اهتمام فى أى منظمة ، وهؤلاء هم مالكو أو مديرو المنظمة ، وأعضاء المنظمة العاديون ممن لا يشغلون وظائف تنفيذية ، والعملاء ، والزبائن ، ومن هم داخل المنظمة ، ومواردها و"الجمهور المحتك بها" مثلما اقترحا أن يُطلق عليهم ، "والجمهور عامة " أعضاء المجتمع الذين توجد فيه المنظمة . وبالاستعانة بهذه الفئات من المستفيدين أو ذوى الاهتمام من العقلانيين ، فإن الباحثَيْنِ قد استطاعا أن يتوصلا إلى خطة ميزت بين اهتمامات العمل اتحادات الفائدة المتبادلة ومنظمات الخدمات ومنظمات المصلحة المشتركة (بلو وسكوت Blau and Scott ١٩٦٣- ص٤٣) . وتختلف اهتمامات العقلانيين المتميزين بصورة واضحة فى كل حالة ، ففى حين أن رجال الأعمال قد يكونون ملتزمين بقوة بالفاعلية ، وربما يقررون أن بعض إستراتيجيات توجهات (فيبر) نحو البيروقراطية كانت مهمة لتحقيقهم للفاعلية ، نجد أنه من غير المحتمل أن تتفق منظمة لتبادل الفائدة على متغيرات مثل اللاشخصانية أو الهرم الوظيفى . ويمكن أن يتبين التنفيذىّ المختص بعمل أداة كفؤة لجعل العمل مربحاً هذه الأمور بصفتها عوامل مساعدة لكفاءة العمل ، فى حين أنه بالنسبة لأعضاء إحدى الجمعيات التعاونية من نوع ما ، فإن هذه القيم تكون نقمة ؛ فقد تميل لإضعاف نقطة ارتكاز استمرارية منظمتهم .

إتزيونى Etzioni :

قد تخدم المنظمات قيمًا مختلفة ، وليست كل القيم ستؤدى إلى التعجيل بعملية البيروقراطية ، فبعضها قد يتعارض مباشرة معها . هذه النقطة بالذات قد تركزت عليها تعديلات إتزيونى (١٩٦١) لنموذج المثالى المفرد . ولم يعالج (فيبر) مسألة الإذعان لذلك النموذج ، ولماذا يخضع أعضاء البيروقراطية له بدلاً من أن يدركوا أنه قد تكون هناك بدائل عملية قليلة له . ومع التسليم بذلك ، فقد رأى (فيبر) بديلاً ضئيلاً للتنظيم البيروقراطى ، وكانت هنالك حاجة لدراسة هذه المسألة بالتحديد . وكان متوقعًا أن يكون هذا النوع من المنظمات هو الوحيد الذى سوف يوجد فى ظروف الحداثة .

لكن (إتزيونى) بحث فى طبيعة التحفيز فى المنظمات ، أى أنواع المشاركة ذات الوزن فى حياة المنظمة ، بالإضافة إلى أنواع السلطات المختلفة التى قد تمارسها المنظمة على أعضائها . هذه السلطات لم يتعرض لها (فيبر) بالتفصيل ، بل ركز على ما قد نطلق عليه الآن بـ "السلطة الضابطة" (فوكو Foucault ١٩٧٧) ، أى أن كل التنظيم إنما يعدّ ليصبح أداة للسيطرة والمراقبة .

ويبدو أن (إتزيونى Etzioni) يقر بأن الناس قد يُغروْا بأداء الأشياء فى المنظمات لثلاثة دوافع أساسية جدًا ؛ فقد يذعنون لانضباط المنظمة بدافع الحب أو الخوف أو المال . وقد أطلق على ذلك أسس السلطة المكافئة ، والقسرية ، والنموذجية ، التى تستخدم وسائل مادية وجسدية ورمزية على التوالى . فعلى سبيل المثال ، فإن العابد قد يخضع لمجموعة منظمة من الضوابط التنظيمية حبًا لله ، والسجين فى إصلاحية قد يخضع للقيد بالسلاسل خوفًا من السجان ، فى حين أن العامل الصناعى قد يخضع لضوابط الإنتاج للحصول على حافز نظام الأجور الذى يكافئ على هذا المجهود . وفى كل حالة من تلك الحالات ، سوف يختلف الخضوع : فبالنسبة للعابد فهو خضوع أخلاقى ، وبالنسبة للمسجون فهو إقصائى كما يقال ، وأما بالنسبة للعامل فهو قائم على حسابات . ويعتقد (إتزيونى Etzioni) أنه قد تكون هنالك موازنة بين المشاركة والسلطة ؛ لأن ارتباط القسرية ـ الإقصاء ، المكافأة ـ الحسابية والنموذجية ـــ الأخلاق ؛ سيكون دائمًا هو الذى نقابله فى البحث التجريبى .

ونتوقع وجود تسعة ارتباطات على أساس جدول مقطعى . ويمكن تحقيق التوازن عبر المحور القطرى (١-٥-٩) (انظر الجدول ٢) . يجب ملاحظة أحد الجوانب المتعلقة بوضع (إتزيونى Etzioni) لأوجه الاختلافات بهذه الطريقة ، فبالتحديد فإن أى موظف فى أى منظمة يميل لتكون مشاركته حسابية . وهذا ليس مثيراً للدهشة من قبل من يعملون كأُجَراء . على أن هنالك تقليداً مستمداً من الماركسية يتجه لرؤية من يعملون بأجر باعتبارهم مبعدين ؛ لأنهم يتقاضون أجراً مقارنة بالحرفى الذى يعمل لحسابه الخاص . ولكن ، وحسب خطة (إتزيونى) ، فليس الذين يعملون بأجر هم المبعدين ، ولكنهم أولئك الذين سجنوا ضد رغباتهم فى منظمات قسرية كالسجون ، وهذا يؤدى إلى رفض التحليل الماركسى للإقصاء أو الإبعاد (راجع جامبل وولتون Gamble and Walton ١٩٧٣م) ؛ لأن انشغال الموظف بعمله سيكون على أساس تقديرى . وأما الإقصاء فيصبح شيئًا يمر به نزلاء المؤسسات العقابية بدلاً من موظفى المنظمات . وسواء كان ذلك جيداً أم سيئًا فهذا ليس موضوع النقاش هنا . وبدلاً من ذلك ، فإن المرء يشير ببساطة إلى مضامين الرؤية للأشياء بهذه الطريقة .

الجدول ٢-١: أنواع السلطة : أنواع العلاقة

أنواع السلطة	إقصائية	حسابية	أخلاقية
قسرية	١	٢	٣
مكافئة	٤	٥	٦
نموذجية	٧	٨	٩

المصدر : إتزيونى ١٩٦١: ٢

ويقترح (إتزيونى) أنه أينما وجدنا موازنة فيما تدل عليه طريقة المحور القُطرى ؛ فإننا سنجد منظمات أكثر فاعلية . وأينما واجهنا منظمات مختلفة عمليًا - تنتمى لنفس النوع - فإننا نتوقع أن تكون تلك المنظمات أكثر تشابهًا من المنظمات الأخرى ؛ فالمنظمات ذات الهياكل المماثلة تميل إلى أن تكون لها أهداف مماثلة ، كما يقول (إتزيونى Etzioni ١٩٦١- ص٧١) ، كذلك هنالك جهد تجاه التماسك وفقًا لما ذكره

(إتزيونى Etzioni ١٩٦١- ص١٤) ؛ فالمنظمات تميل إلى تحويل هياكلها من أنواع غير متطابقة إلى أنواع متطابقة . والمنظمات ذات الهياكل المتطابقة تميل إلى مقاومة العوامل التى تدفعها إلى هياكل غير متطابقة ، ويجب ملاحظة أن (إتزيونى Etzioni ١٩٧٥) استنتج فيما بعد قدراً كبيراً من الأدلة التى تساند آراءه الرئيسية . ورغم أن هذه الآراء تعرضت للنقد (على سبيل المثال ألن Allen ١٩٧٥- كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠: ١٤٥-١٥٦) ؛ فقد كانت تلك الانتقادات نظرية أكثر منها تجريبية . وكما أوضح كل من (هول Hall وهاس Haas وجونسون Johnson ١٩٦٦) ؛ فإن النوعية القابلة للتطابق تصمد أمام الفحص التجريبى .

وإذا كان إعداد هذه النوعيات القابلة للتطابق من قبل (إتزيونى Etzioni وبلو Blau وسكوت Scott) يبرز أن مخاوف (فيبر) حول تلاشى القيم فى ظروف الحداثة لم تتحقق ؛ بسبب وجود أناس من ذوى الإدراك فى المنظمات لا يبرزون - من منطلق أساسى قيمى - ميولهم تجاه البيروقراطية بالدرجة العالية التى توقعها (فيبر) ، إذن فمن الواضح أن الحداثة ليست هى التجربة الثقافية ذات البعد الواحد الذى تنبأ به (فيبر) . هذه النقطة نفسها هى التى أوردها (روتشيلدويت Rothschild Whitt ١٩٧٩) فى بنائه النوعى "للمنظمات الجماعية". ويبقى هنالك أكثر من أساس واحد لتنظيم الاستجابة لبيئة متغيرة ؛ ليتسنى إدارة الأنظمة المعقدة ، خاصة عندما تكون القيم المطلقة هى موضع الدراسة .

ميرتون وسلزنيك Merton and Selznick :

والتحفظ الإضافى ضد نظرية (فيبر) التشاؤمية قد وجهته بعض البحوث الأخرى ، فحتى المنظمات التى حاولت تطبيق البيروقراطية لم تكن لتصبح كفؤة وفعالة بالضرورة ، فمثلاً فإن (ميرتون Merton ١٩٤٠) قد بيَّن كيف أن الضغط التنفيذى الهادف لتعديل وسلامة التنبؤ بأعمال أعضاء المنظمة ؛ يقود إلى اتجاهات كبيرة نحو الرسمية

والقياسية ، ففى مثل هذه الحالات يتجه أعضاء المنظمة لاتباع اللوائح بصرامة ، مستخدمين قدرًا قليلاً من الاستجابات المتخصصة تجاه ما يواجههم من مسائل . وفى حين أن ذلك سيؤكد مشروعية أعمال أعضاء المنظمة وقد تكون هنالك تكاليف أيضًا ؛ فعدم المرونة قد يصبح سمة لاستجابات هؤلاء الأعضاء للمسائل والتحديات الجديدة فى بيئة المنظمة ، فأعضاء المنظمة قد يكونون منغلقين فى دائرة معززة بالأعمال غير المناسبة والمتزايدة فى سياق المسائل والقضايا الجديدة التى تكون قد نشأت . ومن وجهة نظر الأعضاء قد تكون حماية مشروعية أعمالهم بتكرار استجاباتهم الرسمية والقياسية مناسبة بصورة كلية ؛ فلن يعاقبوا باتباعهم اللوائح حتى ولو كانت عواقب ذلك وخيمة بالنسبة لمنظمتهم .

وإحدى الطرق لمحاولة تقديم منظمة أكثر استجابة هى تباطؤ الاتجاهات نحو المركزية ، والهرم الوظيفى ، والتمييز فى الوضع الوظيفى ، عن طريق السعى للتنازل عن السلطات والصلاحيات بالتفويض . وقد تترتب على ذلك أيضًا تكاليف إذا ما تمت فى ظروف صنع قرار عادية مثل قصر الوقت . وقد تتبع ذلك نتائج أخرى ؛ فقد أثبت (سلزنيك Selznick ١٩٤٣م) أن الزيادة فى التعويض فى منظمة يتجه إلى زيادة درجة التخصص والمؤهلات الثبوتية . وهذا يضيف إلى تشعب المصالح داخل المنظمة ؛ إذ إن المفوضين يعدون جداول أعمالهم وأهدافهم بدلاً من الالتزام بالمنظمة ككل . ولذلك فقد أطلق على ذلك "مشكلة عدم الطاعة" فى المنظمات (سلزنيك ١٩٤٩) ؛ فأعضاء المنظمة – لأى سبب كان – قد لا يذعنون لسلطة المنظمة التنفيذية ؛ ولذلك فتفويض السلطات يعنى بذل مجهود كبير لإضفاء المشروعية على الأعمال التى يرغب الجهاز التنفيذى فى الموافقة عليها كنتيجة منطقية ، كما أن قدرًا كبيرًا من الجهد سيبذل لجعل أعمال المفوضين التى لا يرغب فيها الجهاز التنفيذى غير مشروعة .

هيج H age :

يتضح من التناول المختصر لمبادئ البيروقراطية من خلال بعض الدراسات الكلاسيكية ، أن الاتجاهات التى حددها (فيبر) باعتبارها بيروقراطية لا تؤيد بالضرورة بعضها بعضًا ؛ فهى ليست متداخلة بشدة ولا هى متماسكة تحت ظروف طارئة قد تواجه المنظمات ؛ هذه النظرة الناقدة استغلها جيرالد هيج (١٩٦٥) فى

نظريته البديهية حول المنظمات ؛ فقد اختار أن يركز على أربعة مبادئ رئيسية أو اتجاهات للمنظمات ، وأن يربطها بأربعة مبادئ أخرى ، بالإضافة إلى بناء التقسيم بين المجموعتين على أساس التمييز بين وسائل وغايات كل مجموعة . وقد تم تصور الوسائل الأربع التى حددها من منظور التخصص (أو التعقيد) ، والمركزية (هرمية السلطة) ، والرسمية (القياسية) ، والترتيب الطبقى . وقد يستطيع المرء أن يرى بسهولة كيف أن هذه الوسائل يمكن أن تستمد من قائمة الاتجاهات المحددة فى دراسة (فيبر) . (ليس من الضرورى تعريف هذه الاتجاهات بأى لغة معقدة ؛ ذلك لأنها تعبر عن معانيها فى وضوح تام . وبالإضافة لذلك ، فبجانب (هيج Hage ١٩٦٥) يمكن الرجوع كذلك إلى ما أورده (كليج ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م :١٩١) ، فالوسائل التى اختيرت يعتقد بأنها ترتبط لتحقيق أربع غايات أو أهداف للمنظمة . وقد حددت من منظور المواءمة (المرونة) والإنتاج والكفاءة والرضاء الوظيفى . وعلى هذا الأساس وبافتراض أن المنظمات يمكن أن تعامل باعتبارها "أنظمة مغلقة" ومحصنة ضد الاضطرابات من الخارج ؛ فإن (هيج) فى مقدوره توليد عدد من الآراء مثل رأيه الذى يفيد بأنه كلما كانت الطبقية أعلى ؛ قل الرضاء الوظيفى (هيج ١٩٦٥ :ص٣٠٠) . هذه الآراء توضح بجلاء الموازنة فى تنفيذ برنامج البيروقراطية الكامل . فعند التركيز على أن أحد المتغيرات قد يكون متغيراً وظيفيًا لبعض المتغيرات الأخرى ؛ فقد يكون هذا المتغير عائقًا لمتغيرات أخرى فى الوقت ذاته . وعلى سبيل المثال ، ففى حين أن الطبقية العالية قد اعتبرت ذات علاقة بالرضاء الوظيفى ، فقد قيل كذلك إنها مرتبطة إيجابيًا بالإنتاجية والبيروقراطية بشكل كلى ، وقد تكون كذلك متناقضة من الداخل .

ورغم أن اقتراح (هيج) المتعلق بانغلاق نظام المنظمة قد يكون ذا معنى بصفته خطة تحليلية ؛ فهو دون شك غير واقعى كوصف تجريبى لمعظم المنظمات ، التى من المحتمل أن يقابلها المرء ، فحتى فى المؤسسات الأكثر انغلاقًا (جوفمان Goffman ١٩٥٩) مثل السجن بالدرجة الأمنية القصوى ، نجد أن من الصعب جداً تحقيقَ الانغلاق الكامل للمنظمة فى الظروف البيئية التى توجد فيها . وبالإضافة لذلك ، فإن هذه الظروف البيئية للمنظمات ذات أهمية كبيرة كما أثبتت الكثير من البحوث فى نظرية المنظمات .

بيرنز وستوكر Burns and Stalker :

فى حين أن الشىء الذى يعمل على تقريب اتجاهات (فيبر) البيروقراطية قد يكون مناسباً لبعض الظروف ؛ فمن الصعوبة أن يكون مناسباً لظروف أخرى ؛ فقد تحاول المنظمات تحقيق درجة من الانغلاق على حدودها ، للحيلولة دون دخول العناصر المسببة للاضطرابات والمخلة بالتوازن من خارجها ، كما أوضح ذلك ثومبسون Thowpson (١٩٦٧) . وقد تحاول هذه المنظمات تحقيق العقلانية حتى مع إدراكها لاستحالة تحقيق ذلك الانغلاق . وفى سياق بيئى ندر أن واجهت فيه المنظمة ظاهرة لم تستطع معالجتها والتعامل معها ، فإن هذه المحاولة لتحقيق العقلانية قد تكون فعالة بدرجة عالية ؛ فبيئة المنظمة التى يمكن توقعها والمحددة نسبيًا يمكن التعامل معها باتخاذ تصميم بيروقراطى ومتوقع للمنظمة . وقد أطلق (بيرنز وستوكر١٩٦١) مصطلح "آلى" ، ويقابل هذا المصطلح "المنظمة" التى تريد انفتاحا قليلاً على بيئتها . وأينما كان ذلك فإنه لا يتسم بمستويات عالية من التغيير وعدم اليقين ، وحين تكون الأشياء مستقرة ونادراً ما يتم تغييرها ، فإن انعدام هذا الانفتاح قد لا يؤثر . وفى ظل ظروف أكثر اضطراباً ، فإن العلاقة بين المنظمة المنغلقة والبيئة الأكثر تغيراً سوف تؤثر بدرجة كبيرة .

والمنظمات الآلية الموجودة فى بيئات مستقرة كانت قادرة على أن تعمل وفق نموذج بيئى دقيق ومتوقع ، فى حين أنها لم تكن منغلقة تماماً ؛ فقد كانت طبيعة البيئة التى عملت فيها تلك المنظمات هى العنصر الهام للمنظمة . وقد استطاعت المنظمات التى عملت فى بيئات مستقرة أن تبنى هياكل بيروقراطية عالية ، وهذه الهياكل أرساها من ناحية تجريبية كل من (ستوكر) و (بيرنز) فى دراستهما حول الصناعات الإلكترونية فى أسكتلندا . وقد وجدا فى الصناعة نفسها هيكلاً للمنظمة مختلفًا جداً ، أطلقا عليه وصف "عضوى " . وكانت هذه الهياكل أقل بيروقراطية بكثير . وفى البداية كان (بيرنز) و(ستوكر) مهتمَيْن بتوضيح لماذا كانت بعض المؤسسات أكثر نجاحًا من مؤسسات أخرى . وأخيراً ، فإن توضيح المنظمة قد دل على نفسه ؛ فقد كانت المشكلة فى توضيحها هى أن أنواع المنظمات فى السياقات المختلفة تكاد تكون مناسبة ؛ فقد اكتشفا أن تلك المنظمات التى عملت فى الأسواق التقليدية بمنتجاتها التقليدية ، بحيث

كان يحيط بها وبالظروف التى عملت فيها هياكلها البيروقراطية قدرٌ ضئيلٌ من الشك ، هذه المنظمات يوجد بها انسجام داخل هياكلها وظروفها البيئية ؛ إذ يبدو أن المنظمة البيروقراطية والبيئية المتوقعة وغير المتغيرة نسبيًا تساعد بعضها بعضًا . ولكن كل الصناعات الإلكترونية الأسكتلندية لم تبرز تلك السمات . وبالإضافة لذلك ، فإن تلك المنظمات التى لم تتسم بثقل الاتجاهات البيروقراطية لم تكن بالضرورة أقل كفاءة من تلك التى اتسمت بتلك الاتجاهات . وعلى العكس ، فقد بدا أن تلك المنظمات كانت فى الحقيقة كفؤة بدرجة عالية بعد الأخذ فى الاعتبار طبيعة بيئاتها . وقد أطلق (بيرز وستوكر Burns and Stalker ١٩٦١) مصطلح "عضوى" على هذه المنظمات ، وقد ميزا هذه المنظمات عن ذلك الهيكل الأكثر بيروقراطية الذى أطلقا عليه مصطلح "آلى" .

وقد تم تناول الهيكل الحيوى باعتباره الأكثر مناسبة ، حيثما تطرح البيئة باستمرار أسئلة ومشاكل وقضايا جديدة . كما اتسمت هذه المنظمة بالتخصص المنخفض نسبيًا والرسمية والمركزية والطبقية والهرمية بداخله . وقد اتجه إلى تنمية هيكل للزمالة أكثر مبنىً على أساس اشتراك مؤهلات أعضائه ، كما جسدتها مكافأة المشاركات والتوجهات الجماعية بدلاً من التخصص الضيق ، والاعتراف بالتفاوض حول نوعية الهياكل الخاصة بالمشاكل والمهام . وقد حدث هذا فى المنظمات والتى على النقيض من تلك المنظمات ذات الهياكل الآلية ، كانت داخلة فى الصناعات الإلكترونية . ومما أثار الاهتمام أن تلك المنظمات لم تصمم بهذه الطريقة ، فغالبًا ما قامت رسميًا بتحديد عناصر لهيكل بيروقراطية ، ولكنها اختارت عدم تنشيطها ، والهياكل الحيوية قد تناولت بفاعلية أكثر البيئات الإشكالية غير المتيقن منها .

جودنر وبلو Gouldner and Blau :

أحد جوانب البُعد النظرى لدى (فيبر) كان هو الأساس التفسيرى لمنهجه ؛ فقد كانت القواعد البيروقراطية دائمًا هى الشىء الذى يوجه إليه اهتمام الشخص فى إطار دراسة (فيبر) . وأحد الباحثين الذين طوروا هذا الجانب فى دراسة (فيبر) كان هو (ألفن جودنر A. Gouldner ١٩٥٤م) ؛ فقد ركز على التأكيد على القواعد فى دراسة (فيبر) ، وخاصة حقيقة أن القواعد يجب شرحها وتنفيذها دائمًا من قبل أعضاء

المنظمـة ، إذا أُريدَ لهـا أن تكون ذات مـعنى . ومن أجل القـيـام بذلك ؛ فـقـد أوضح (جودنر) نقطة هامة ، وهى أنه على الرغم من أن الهيكل الموضوعى للقواعد سيظل كما هو ، فإن ما تعنيه هذه القواعد حقيقة يعتمد إلى حد كبير على سياق تنفيذها ، وبتركيزه على أسئلة من قبيل : من يبدأ اللوائح عادة ؟ ومن الذين تخرق قيمهم اللوائح التى يتم خرقها أو تطبيقها ، فقد استطاع (جودنر) أن يميز بين ثلاثة أنماط من البيروقراطية .

وفى المنظمة التى لا يقبل الأشخاص الرئيسيون فيها كالإدارة أو العمل مشروعية القواعد التى يسعى إلى فرضها طرف ثالث خارجى عليهم ؛ فإن (جودنر Gouldner) يرى أن يعتبر ذلك "بيروقراطية غير حقيقية " أى بيروقراطية لا تقوم فيها مجموعة من الأعضاء بتطبيق أو قبول مشروعية اللوائح ، ومن ثم لا تؤدى إلى درجة من النزاع بين الأعضاء فحسب ، بل أيضًا إلى مستويات متدنية من الصراع . ومن الناحية التجريبية يمكن المرور بمثل هذا الموقف عندما تكون هناك سلطة خارجية قد سعت إلى لائحة سلامة ، ومثال ذلك طلب ارتداء طقم سلامة ، غير مريح ، ونمط آخر من البيروقراطية الذى يولد كذلك صراعًا مكشوفًا(رغم أنه قد يكون هنالك بعض التوتر) وهو ما يطلق عليه (جودنر) البيروقراطية التمثيلية ، ففى هذا النمط تقبل كل أطرف المنظمة ليس بمشروعية اللوائح فحسب ، بل أيضًا بمشروعية الإدارات التى تفرضها وقبول العاملين لها . وهذا يتعارض بشكل واضح مع "البيروقراطية" التى تركز على العقاب ، ففى هذا النمط فإن اللوائح يتم إعمالها إما من قبل طرف وإما الطرف الآخر ، أى إما من قبل الادارة وإما العاملين ، فى حين يسعى الطرف الآخر لتجنبها . وليس من المستغرب أن يولِّد مثل هذا الموقف درجة كبيرة من التوتر والصراع . وعادة ما يتم حسم الموقف بواسطة إجراء عقابى من قبل طرف أو أكثر ؛ حيث يعتبر الطرف الموقع للعقوبة أنها إجراء مشروع ، فى حين أن الطرف المعاقَب لا يعتبرها كذلك . وتركيز (جودنر) على معنى اللوائح يثبت بوضوح أن البيروقراطية الموضوعية قد تعنى شيئًا مختلفًا بالنسبة لأناس مختلفين فى سياقات وأزمان مختلفة ، ومن ثم يطبقونها بطريقة مختلفة ؛ ولذلك فإن التغييرات فى البيئة أو فى الموظفين ، خاصة على المستوى التنفيذى الأعلى قد

تحول طبيعة اللوائح كظاهرة ذات دلالة ، ومن ثم تغير بطريقة مثيرة اتجاهات ونوع البيروقراطية مثلما يكتشف (جودنر Gouldner ١٩٥٤) بحماس كبير .

ويكتشف (جودنر Gouldner ١٩٥٧) فيما بعد جانبًا آخر للبيروقراطية بصفتها ظاهرة ذات دلالة ، وهو أن النوعية المختلفة من أعضاء المنظمة قد تكون لهم مفاهيم مختلفة جدًا لأدوارهم فى المنظمة ؛ نتيجة اختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم . هذه المفاهيم ليست عمليات تفسير تختلف بمرور الزمن بصفتها أنماطًا للبيروقراطية ، ولكنها تتعايش بصفتها توجهات مختلفة للمنظمات فى الوقت نفسه ؛ فعمليات البيروقراطية نفسها قد تحمل فى داخلها بذور عدم التماسك . وهذه نظرية يكتشفها (جودنر Gouldner) بالرجوع إلى أدوار المواطنين العالميين والمحليين فى المنظمة ؛ فالأوائل هم المهنيون ممن لهم توجه شامل تجاه ثقافتهم المهنية الأوسع ، فى حين أن الأخيرين هم البيروقراطيون ممن تتركز مهنهم على مجتمعهم المهنى العريض . وفى حين أن كلاً من (بيرنز Burns وستوكر Stalker ١٩٦١) يقول بأن البيروقراطية قد تكون غير فعالة بدرجة كبيرة فى ظروف بيئية معينة ؛ فإن (جودنر Gouldner ١٩٥٤) يبرز أهمية السياق بشكل عام بصورة أكبر ، عندما ينظر إليه من خلال توجهات أعضاء المنظمة . ويركز (بلو Blau ١٩٥٥م) على التوجهات لدى أعضاء المنظمات تجاه لوائح البيروقراطية ، ففى البحث الذى أجراه على وكالتين حكوميتين اكتشف (بلو Blau) أن المنظمتين كانتا أكثر كفاءة ، عندما تعمد أعضاؤها خرق اللوائح بدلاً من اتباعها ؛ فكلما جعلوا من المنظمة أكثر لامركزية وأقل هرمية ورسمية ؛ عملت المنظمة بكفاءة أكثر ، وخاصة عند إرساء شروط مسبقة معينة . وقد اشتملت هذه الشروط على الأمن الوظيفى وتنمية درجة من المهنية والمؤهلات ، مقرونة بنظام تقييم قياسى مؤسس على النتائج ، بالإضافة إلى نظام لا طبقى يتجه نحو شكل الزمالة فى المنظمة . ووفقًا لما أورده (بلو Blau) فإن مثل هذه المنظمات ليس من المحتمل أن تكون أكثر كفاءة فحسب ، بل أيضًا ستكون أقل عرضة للصراع فى داخلها .

الخلاصة :

من خلال النظر إلى المعالم فى دراسات المنظمات التى طورت جوانب فكر (فيبر Weber) ؛ استطعنا أن نرى كيف أن تشاؤمه المتعلق بالعقلانية الضرورية والبيروقراطية فى العالم الحديث ، لم يكن فى موضعه الصحيح حتى من منظور نظام مفاهيمه الخاصة به ؛ فتلك المفاهيم لا تشكل برنامجًا متماسكًا أومخططًا بعناية . وبدلاً من ذلك فهى تعد مجموعة من الاتجاهات القادرة على إبرازها من خلال عدة طرق (وفى الحقيقة بالقدر الكبير الذى يُتوقع عادة من النوع النموذجى) . وليس من السهل تصور هذه المفاهيم كمؤثر ضرورى فى الحداثة كما تبدو من الوهلة الأولى ؛ ونتيجة لذلك فالكثير من رؤية (فيبر Weber) التراجيدية المتعلقة بقفص البيروقراطية الحديدى يمكن النظر إليها على أنها ليست فى موضعها .

ووفقًا لنتائج بعض الدراسات الكلاسيكية ؛ فإن المنظمة العقلانية والبيروقراطية ليستا بالضرورة هما الأكثر كفاءة . ويبدو أن مجالاً واسعًا يبقى مفتوحًا للإبداع والخيال . ولكن ـ وكما سنرى فى الفصل الثالث ـ فإن هذه النتائج لم تنجح فى إزالة التشاؤم الثابت الذى تمت ملاحظته فى الأساس الذى وضعه (فيبر) لنظرية المنظمات ، فالأخيرة قد ربطت الحداثة على نحو غير قابل للتغيير بمفهوم معين للتحديث ، وهو المفهوم الذى تحمله عقلانية منظمات عملية ومعينة حددها (فيبر Weber) بأنها "قدر أزماننا" .

الفصل الثالث

لماذا وأين انتصرت البيروقراطية

يعكس (تورين Touraine ١٩٨٨) صورةً شاملةً ورئيسيةً لأحد جوانب مفهوم الحداثة ؛ فالصورة هى صورة شخص أو كيانٍ ما يسعى لاستحداث النظام من خلال فوضى التعقيد . وهذه الأفكار نمت أولاً فى مجالات العلوم الطبيعية ، وخاصة علم الأحياء (فون بيرتالانفى Von Bertalanffy ١٩٦٨) . وكاستعارة علمية اجتماعية للحداثة ، فإن هذه الصورة لم تلقَ تطويرًا مفصلاً أكثر مما لقيته فى تطبيق نظرية الأنظمة العامة فى تحليل المنظمات .

وقد دخلت نظرية الأنظمة العامة فى دراسات المنظمات فى العقد الذى تلا اكتشاف أفكار (فيبر Weber) ، ولذلك فإن عقد ابتكارها قد امتد من منتصف الخمسينيات إلى منتصف الستينيات عندما قام بعض الكتاب أمثال : (بولدنج Boulding ١٩٥٦) و(كاتز Katz) و (كان Kahn ١٩٦٦) ، بالإضافة إلى (ثومبسون Thompson ١٩٦٧) بتطوير فكرة أن المنظمة أشبه بنظام مفتوح . وكانت الفكرة الرئيسية هى أن المنظمات ستحاول خلق نظام فى صورتها بفرضها "للتنظيم" على نفسها وبيئتها . وللتمييز بين نفسها وعملياتها من بيئاتها التى تحيط بها ؛ فستحاول خلق حدودها المرسومة من خلال خططها المصممة لبسط النظام فى داخلها . فعلى سبيل المثال ، ستحاول المنظمات حماية تقنياتها بعزلها عن مهام المنظمة الأخرى . وستنشأ وحدات فرعية داخل المنظمة تكون متخصصة فى معالجة كل مصادر عدم اليقين الدخيلة ، كما ستسعى تلك الوحدات لامتصاص وتقليل عدم الثقة فى تمددها عبر حدودها لتربط المنظمات ببيئاتها ، تاركةً الركيزة الفنية دون أن تتأثر بمؤثر دخيل ، باستثناء ما تدخله عليها المنظمة من معالجات . وبعبارة أخرى ، فإن الإنتاج فى المنظمة يحال إلى مهمة صنع الأشياء . وإذًا فهناك جانب هام فى المنظمة ، سيشتمل على محاولة تسهيل جداول الطلب غير المؤكدة التى يتم الحصول عليها من بيئة العملاء ؛ وذلك بوضع المبيعات فى وحدة تسويق منفصلة لتنظيم الطلب عليها بشكل ثابت . فمن الناحية النموذجية ، فإن هذا يهدف إلى تحقيق القدر الكافى من معالجة المصادر الخارجية

للفوضى . ويتوقع أن يكون هذا النظام مؤقتًا فقط بدلاً من كونه مكتملاً ؛ وذلك بسبب المرونة التى يتطلبها سلوك المنظمة عندما تُواجَه بمصادر شكوك بيئية معقدة ومتعددة .

تصور المنظمات كأنظمة :

فى إطار الأنظمة يتم تصور المنظمة على أن لها حدوداً محددة تنساب بداخلها المدخلات والمخرجات البيئية . وتحاول المنظمة جاهدة الاحتفاظ بهذه الحدود ؛ لتتأكد من بقائها المميز ككيان ، يتكون من عدد من مقومات النظام التى تتعايش فيما بينها فى حالة اعتماد حركى على بعضها البعض ، تعالج فيه المدخلات المستمرة ، وترصد - بطريقة لاشعورية - بيئتها من خلال إعادة إدخال المخرجات كمدخلات جديدة فى عملية تعرف بالتغذية الراجعة .

وقد أصبحت الآن أفكار الأنظمة جزءًا من الوعى بالحداثة ، بحيث تحتاج إلى قدر بسيط من المساندة (راجع مورجان Morgan ١٩٨٦) . ولم تقم فقط هذه الأفكار بطرح إعادة تصور رئيسى للمنظمات ، وهى تسعى للنظام فى عالم ستسوده الفوضى خلافًا لذلك ، ولكنها تمثل أيضًا إعادة ناجحة لشرح التطور الماضى لنظرية المنظمات . وبالرجوع إلى القراءة من أبعاد الأنظمة المفتوحة ؛ فالكثير من المفاهيم المبكرة يمكن شرحها الآن كتفاصيل داخلية مفرطة وأنظمة مغلقة لهيكل المنظمة وعملياتها .

فالنوع النموذجى للبيروقراطية بما له من علاقات وثيقة بالمداخل الآلية والإدارية فى المنظمات كما أوردها كتَّاب أمثال : (تايلور Taylor ١٩١١م) ، و(برنارد Barnard ١٩٣٨م) يمكن اعتبارها الآن مثالاً لمدخل أنظمة مغلق ومغلوط لتحليل المنظمات ، فبدلاً من تصور انفتاح المنظمة على البيئة باعتباره نتيجة ضرورية لبقائها ؛ فإن هذه النظريات المبكرة قد افترضت أن حدود المنظمات كانت ثابتة ؛ فما كان يدور خارج المنظمة كان غير مهم ، مقارنة بقدرة أولئك الذين هم فى مواقع السلطة داخل المنظمة على السيطرة على السمات الداخلية مثل : روح الموظف المعنوية ، و التحفيز وروح الفريق (مايو Mayo ١٩٧٥) ؛ ليتسنى لها التأثير بشكل إيجابى على متغيرات المخرجات كالإنتاجية .

وقد أتاح إطار الأنظمة المفتوحة وجود تصور للمنظمات أكثر حيوية ، فالنظام المقفول سواء تم تصويره على أنه منظمة أو آلة ، فإنه لا يرصد البيئة ولا يستجيب لها . وعلى العكس ، فإن ذلك هو لب عمل النظام المفتوح ، فانفتاح النظام يشتمل بالضبط على قدرته على جلب الموارد والطاقات من البيئة ؛ لكى يستعملها لفائدة النظام الداخلى . والأنظمة المفتوحة تستطيع المواءمة بطبيعة تكوينها ؛ فهى كالكائنات العضوية يمكن التفكير فى قدرة مواءمتها من منظور التمييز والتخصص ، وهو المنظور الذى تتطور بموجبه الكائنات العضوية فى البيئات المتغيرة .

هنالك اثنان من متغيرات العمليات المأخوذة من نموذج (فيبر Weber) هما التخصص والتمييز ، ويمكن التفكير فيهما فى الإطار الذى يوفره علم الأحياء التطورى والبيئى . وإذا كانت المنظمات مثل الكائنات العضوية الأخرى وانتصرت الاستعارة التى تنطوى على التشبيه ؛ فقد ولدت منظمة جديدة أصبح فيها الاحتفاظ بالتوازن العضوى والحدود نزعات رئيسية لأنظمة المنظمات . وحيث إنه لا يمكن لأى منظمة أن تصبح نظامًا مغلقًا على نفسه ؛ فإن النمو العضوى للمنظمة وبقاءها يتطلبان التمدد عبر الحدود للحصول على موارد لها . وكنتيجة جزئية لذلك ، فإن عناصر مختلفة لنظام المنظمة الداخلى ستكون متخصصة وظيفيًا إما فى العمليات الداخلية وإما البيئية والمراقبة . فكلما كانت هذه العمليات موجهة نحو البيئية ؛ كان اقترانها رخوًا مع العناصر الآخرة فى نظام المنظمة (فيك Weick ١٩٧٩م) ، ومن ثم تتسم المنظمات المعقدة بالاقتران المتغير لوحدات نظامها الفرعية .

وإحدى المزايا الكبيرة لإعادة هذا التصوير تكمن فى تفاديه بسهولة إحدى المشاكل الحقيقة التى واجهت المدخل النوعى للمنظمات ، فالحد الذى تمثل عنده إحدى السمات الفعلية المحددة الأساسَ لتحديد التصنيفات مثل استعجال اللائحة أو المستفيدين ، فقد كان من المحتمل أن يكون جمهور المنظمات غير مكتمل ؛ فقد كانت أسس التصنيف ممكنة دائمًا من الناحية التجريبية ، أو ربما دلت على نفسها من الناحية النظرية . وعلى عكس ذلك ، فإن نظرية الأنظمة قد عملت بمستوى منخفض من التنظير والعمومية ، بحيث كانت الصفات الحقيقية لمنظمات معينة ذات أهمية أقل من الناحية التصورية . ويمكن الآن تصور جميع المنظمات باعتبارها صنعت هياكلها وأنماطها

التى تمتعت باستقرار نسبى وكانت بطيئة التغيير ، وواكبت بنجاح الشكوك التى طرقتها البيئة ، وفقًا لما ركز عليه (سايمون Simon ١٩٥٧) وتأكيد (مارش و سايمون Marsh and Simon ١٩٥٨م) أن المنظمات هى التى تمثل العقلانية المحدودة والنفعية . وبهذه الطريقة ، فإن الخصائص المشتركة للمنظمات يمكن إبرازها بغض النظر عن وظائف هذه المنظمات ؛ فأنواع المنظمات الوظيفية المختلفة التى تعاملت مع أنواع البيئات المختلفة قد تتبنى أنماطًا سلوكية متشابهة فى تعاملها مع هذه البيئات ، فالدرجة العالية من التشكك فى البيئة ؛ قد تؤدى على سبيل المثال إلى زيادة التأكيد على المؤهلات والتخصص كخطط للتعامل مع هذا الشك . وقد بقى إثبات عدم حقيقة عمل عملية التنظيم ، وهو الشىء الذى تحقق بالتفكير فيه باعتباره إنقاصًا للشك . تأكيد (فيك Weick ١٩٧٩) على التنظيم باعتبار أنه هو الذى يؤدى إلى إنقاص الغموض يعتبر حالة كلاسيكية) . ويمكن حاليًا مقارنة أى منظمة بأخرى من الناحية النظرية ، فمن ناحية ، يمكن ذلك إذا كانت أنماط المنظمة السلوكية مبنية على اتجاهات (فيبر Weber) المتغيرة للبيروقراطية ، ومكملة من حين لآخر من خلال عمليات ناتجة عن رؤى نافذة ، ومن ناحية أخرى إذا كانت هنالك بيئات تكاد تكون مشكوكًا فيها بدرجة ما . وقد ارتبطت هذه الأنماط السلوكية بنظم تدفق المدخلات والنظم الأخرى التى تتخللها والمخرجات والتغذية الراجعة ، كما تم تصورها كمصادر للتغيير فى نماذج السلوك داخل المنظمة .

وقد لاحظ (سكوت Scott ١٩٨١) كيف أن التمييز الذى وضعه (جودنر Gouldner ١٩٥٩) قد غطى على النزعة البيئية التاريخية التى اعتبرت فى الثمانينيات بداية لتطور مجال نظرية المنظمات ؛ فقد كان ذلك التمييز بين المفاهيم "العقلانية" و"الطبيعية" لأنظمة المنظمات : فنموذج النظام العقلانى هو الذى ينظر إلى المنظمة كبنية يمكن التحكم فيها (جودنر Gouldner ١٩٥٩- ص٤٠٥) ، فى حين أن نموذج النظام الطبيعى هو الذى يعتبر المنظمة ككل طبيعى ، والذى تصبح فيها المنظمات غاية فى حد ذاتها ، ولها احتياجاتها المميزة التى يجب الوفاء بها ، بغض النظر عن "خطط صانعى" هذه المنظمات ، فبمجرد إنشائها تتجه المنظمات إلى توليد غايات جديدة تحد من الطريقة التى يكمن بها متابعة المجموعات الاسمية (جودنر Gouldner ١٩٥٩) .

وفى حين يعد النموذج العقلانى وسيلة ؛ إذ يعتبر المنظمات أدوات بشرية تكاد تكون قادرة على التصميم المناسب للأغراض المختلفة - فإن المفهوم الطبيعى هو أكثر عضوية تمامًا ؛ إذ إنه ينظر للمنظمات ليس باعتبارها أدوات يشكلها البشر ، ولكن باعتبارها مخلوقات لها صفاتها الخاصة وحيويتها . وكذلك فإن تصور المنظمات بوصفها أنظمة طبيعية من المحتمل أن يؤدى إلى اعتبار أن المنظمات موجهة أساسًا نحو عقلانية رسمية واحدة وهرم وظيفى وتخطيط ، تحقق اللاشخصية والأهداف والكفاءة ، بدلاً من توجهها نحو تعدد الطرق العقلانية الفعلية والتحالفات والخطط والأشخاص والاحتياجات أو المستقبل .

ومن منظور نماذج الأنظمة يتضح أن أصحاب الدراسات التى أجريت مبكرًا حول المنظمات كانوا منظرين "منغلقين" و"عقلانيين" تمامًا ، سواء كانوا علماء اجتماع مثل (ماكس فيبر Weber ١٩٧٨) أو استشاريىّ إدارة مثل (فيول Fayol ١٩٤٩) أو مهندسين مثل (تايلور Taylor ١٩١١) . ومنذ الثلاثينيات وحتى الخمسينيات تحول تركيز التحليل تجاه مفاهيم المنظمات باعتبارها كائنًا طبيعيًا متطورًا . وقد نظر لها على أساس أن لها خصائصها النامية كالمجموعات غير الرسمية التى تنمو داخل التنظيم الرسمى العقلانى ، والتى يمكن استخدامها لزيادة كفاءة المنظمة (مايو Mayo ١٩٧٥) . ويبدو الآن أن القفص الحديدى قد يجبر على إعادة تقديم قيده من الحريات التى يشتمل عليها فقط ، وهى الحرية فى إجراء عمليات المجموعات غير الرسمية التى تزدهر بداخله .

داخل القفص الحديدى ، حيث تتحكم المصادفات التى لا مفر منها :

دراسات أستون The Aston Studies :

كان من الممكن بناء قفص البيروقراطية من أى بعد من الأبعاد الخمسة عشر الممكنة من الوصف المبكر لاتجاهات (فيبر) النظرية نحو البيروقراطية . وفى الحقيقة ، فإن (فيبر) قد استخدم أبعادًا أقل من ذلك بكثير ، ففى مطلع الستينيات وبعد استخدام نموذج الأنظمة المفتوحة : بدأ عدد من الباحثين فى التفكير المنتظم حول متغيرات (فيبر Weber) ووزنها النسبى فى بناء المنظمات . وقد انتقل بعضهم إلى مرحلة متقدمة ،

وبدأوا فى تطبيق فكرهم المنتظم بتجميع وتحليل بياناتهم التجريبية التى تصف بنية المنظمات . وأكثر هذه الدراسات التجريبية تأثيراً هى التى عرفت بدراسات (أستون Aston Studies ، باف Pugh وهيكسون Hickson ١٩٧٦م) . وقد استمدت هذه الدراسات اسمها من المكان الذى أجريت فيه ، وهو جامعة أستون الواقعة بالقرب من وسط مدينة برمنجهام بغربىّ إنجلترا .

والأبعاد الخمسة عشر الممكنة فى بناء المنظمة الموجودة فى متغيرات (فيبر Weber) لم تتم دراستها كلها فى الدراسة التجريبية ؛ فقد أوضحت بحوث فريق (أستون Aston) الأولية أن من المحتمل أن تتم بنية المنظمة من خمسة أبعاد هى التخصص والقياسية والرسمية والمركزية والتشكيل ، والتى عرفت على النحو التالى :-

التخصص : درجة التقسيم إلى أدوار متخصصة .

القياسية : درجة اللوائح والإجراءات المكتوبة .

الرسمية : درجة التعليمات والإجراءات المكتوبة .

المركزية : درجة صنع القرار الفوقى .

التسلسل الإدارى الطويل فى مقابل التسلسل الإدارى القصير ، وهيكلة الأدوار ونسبة الموظفين المساندين (١٩٨٨ص ١٢٨) .

فالمتغيرات قد أصبحت هى اللبنات الرئيسية فى أحد معالم تحليل المنظمات . وكانت الدراسات المكثفة فى الأدبيات النظرية السابقة حول المنظمات بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التى أجريت فى عدد من المنظمات فى غربىّ إنجلترا مباشرة - بمنزلة العامل المساعد فى إنتاج ذلك التحليل ، هذا المشروع البحثى البارز تم صفه بالتفصيل فى مجموعة من أربع دراسات تشتمل على كل النتائج الرئيسية (راجع باف Pugh وهيكسون Hickson ١٩٧١- باف Pugh وهيننجز Hinings ١٩٧٦- باف Pugh و باين Payne ١٩٧٧م - هيكسون Hickson وماكميلان McMillan ١٩٨١) . وبالإضافة لذلك فإن دونالدسون Donaldson (١٩٨٦أ) فى بحثه الذى يُخضع فيها بنك المعلومات (أستون Aston) لإعادة التحليل يعتبر مصدراً مفيداً للدراسات الكبرى

الكثيرة للمقارنة التى تم تطويرها من البحث الأصلى (خضع المشروع ككل إلى نقد تحليلى قوى وشامل من قبل (ستاربك Starbuck ١٩٨١م) ، مثلما يورد (باف Pugh ١٩٨٨م) ، كما يوجد نقد تحليلى بديل فى دراسة (كليج Clegg) و (دنكرلى Dankerley ١٩٨٠م) .

والمتغيرات البنيوية الخمسة التى تم التوصل إليها من خلال اتجاهات (فيبر) الخمسة عشر قد استمدت تجريبياً من مجموعة واسعة للغاية من خصائص المنظمات البنيوية النظرية ، والتى تم تجميعها من ستة وأربعين عينة تمثيلية لمنظمات علم وضعت حسب الحجم والمنتج والغرض (التصنيف الصناعى القياسى) من بين المجموع الكلى للمتعاملين مع منظمات الاستخدام فى غربىَ إنجلترا . وقد اكتشف أن هذه المتغيرات أبرزت تداخلات متماسكة معينة ، أو أبعاد تكررت مرات كثيرة فى عينات كثيرة مستمدة من أقطار كثيرة (دونالدسون Donaldson ١٩٨٦) وكانت هذه الأبعاد كما يلى :-

- بنية الأنشطة : التخصص والقياسية والرسمية كلها متداخلة بدرجة كبيرة ، وقد أطلق على هذه الحزمة من التداخلات المتماسكة بنية الأنشطة . وقد اكتشف أن هذا البعد مرتبط أساساً بحجم المنظمة ، وبدرجة ثانوية بتكرار استخدام التقنية ، وكلما كبر حجم المنظمة من منظور عدد الموظفين المتعاقد معهم فى علاقة وظيفية مستقرة ؛ أصبحت المنظمة أكثر تخصصاً وقياسية ورسمية . وفى عبارة أخرى كلها كانت درجة أنشطتها أكثر بنية . هذه الاتجاهات ستزداد ، وخاصة إذا كانت تقنية المنظمة متكررة الاستخدام بدرجة عالية من منظور التشغيل التلقائى وتكامل العمليات .

- تركيز السلطات : ترتبط المركزية سلباً بالتخصص - هذه العلاقة يتم تلخيصها فى بعد بنيوى واحد يطلق عليه "تركيز السلطات" ، وهو إجراء يزداد كلما زاد اعتماد إحدى المنظمات على منظمات أخرى .

- التسلسل الإدارى لانسياب العمل : اشتمل هذا العامل على نسبة المرؤوسين ودرجة رسمية وقياسية الإجراءات الخاصة بقرارات الموظفين ؛ فالمنظمات ذات

التكرار الأقل لاستخدام التقنية تتجه إلى الأخذ بنظام تسلسل إدارى أعلى لتحقيق انسيابية العمل .

وقد اكتشفت دراسات (أستون Aston Studies) أن حجم المنظمة كان هو العامل الرئيسى المحدد فى هذه الملامح الرئيسية فى بنية المنظمة ، وهو اكتشاف حظى بتأييد كثير من برامج البحوث الأخرى (على سبيل المثال بلو Blau وشونهر Schoenherr ١٩٧١) . وبصفة خاصة ، لقد تبين أن للمنظمات الكبيرة أنشطتها الأكثر هيكلية ، أى أنها كانت أكثر تخصصًا ، وأكثر رسميةً ، وأكثر قياسيةً من المنظمات الصغيرة ، بالرغم من أنه لم تكن هناك علاقة قوية بين حجم المنظمة وأيٍ من تركيز السلطة أو الرقابة التنفيذية لسير العمل .

وقد شكك بعض المعلقين فى الاستنتاجات الرئيسية . وعلى أساس نظام تحليل بيانات (أستون Aston) الأصلية ؛ فإن (ألدرتش Aldrich ١٩٧٢) يقول إن من المرجح أن العلاقة بحجم المنظمة ترتبط بالتقنية العالية والمتكاملة . والحجة هنا هى أن التقنية تقود إلى شروط توافر بنية أعلى للأنشطة . ويسلم باحثو (أستون Aston) بأهمية التقنية فى بناء الركيزة الفنية للمنظمات ، وهى العمل الذى يحيط بالتركيبة التقنية لانسياب العمل ، ولكنهم يرفضون أهميتها السببية فى مكان آخر . وبهذا الفهم فإنهم يتخلون عن تقليد سابق لنظرية المنظمات أرسته (جون ودورد Joan Woodward ١٩٥٨- ١٩٦٥- ١٩٧٠م) .

ودورد Woodward :

فى منتصف الخمسينيات قامت (جوان ودورد Joan Woodward) بدراسة نحو (٨٠) منظمة صناعية تقريبًا ، معظمها مؤسسات صغيرة مقارنة بالمجموعة التى قام باحثو (أستون Aston) فيما بعد باعتبارها عينات . وفى حين أن دراسة (ودورد) شملت مؤسسات قليلة بلغ مجموع موظفيها أكثر من ألف (وهى سبع عشرة مؤسسة على وجه التحديد) ، و بلغت عينات دراسة (أستون Aston) خمسة وعشرين ألفًا من الموظفين - وصل عدد موظفى أصغر هذه المؤسسات حجمًا إلى (٣٠٠) موظف . هذا

الخلل فى حجم وحدات العينة ربما كان له الأثر الكبير على الحجم النسبى الذى أوكل مجموعة من الباحثين إلى دور التقنية فى تحديد بنية المنظمة (هيكسون Hickson ، باف Pugh وفيسى Pheysey ١٩٦٩) . وقد اكتشفت (ودورد) أن الاختلافات الهيكلية التى حددها باحثو (أستون) من منظور الرسمية والتمييز والمركزية وتركيز السلطات قد شكلت نمطًا متماسكًا عندما تم تقسيم عينة المنظمات وفقًا لنمط تقنياتها فى مجموعة أو ثلاث مجموعات هى :-

١- الإنتاج بالوحدة أو فى دفعات صغيرة ، حيث تقوم المنظمات بعمليات تشغيل صغيرة لمنتجات ذات تصميم خاص .

٢- الإنتاج بدفعات وكميات كبيرتين ، حيث توجد عملية إنتاج قياسية ومستمرة مثل قسم التجميع فى مصنع سيارات .

٣- الإنتاج المعالج بالعمليات حيث يكون التشغيل طويلاً ومستمرًا ، ويتم تكرار الإجراءات كما يحدث فى مصنع للبتروكيماويات أو مصفاة نفط مثلاً .

وبالانتقال من المجموعة الأولى إلى الثالثة ، كانت هناك زيادة مصاحبة فى التعقيد الفنى . وقد صاحب ذلك تغييرات بنيوية محددة - فكلما زاد تعقيد التقنية ؛ فإن المنظمة القائمة على تلك التقنية أصبحت أكثر قبولاً للتنسيق من خلال تقييس العمليات . وفى عمليات الإنتاج بكميات كبيرة ، فإن ذلك قد تمخض عن بنية بيروقراطية بدرجة عالية . وعلى عكس ذلك ، فإن الإنتاج بالوحدة والمعالجة كان أقل بيروقراطية ؛ لأن بنيته بسيطة نسبيًا ومؤسسة على المراقبة الشخصية والمهارة الشخصية . وقد استخدم عدد أقل من الأخصائيين بدرجات تخصص أقل مع وجود علاقة أقل رسمية بين الإدارة والعاملين . وفى الإنتاج بالمعالجة ، فقد تم توظيف عدد أكبر من الأخصائيين ولكن تم استيعابه فى أقسام الادارة . ونسبة للتكوين العالى فى مهارات القوى العاملة ، والطبيعة القياسية العالية للعمل - فإن بنية المنظمة قد كانت ذات مرونة أكثر من مرونة بيروقراطية الإنتاج بكميات كبيرة ، بالإضافة إلى عدم وضوح بنيته التصنيفية حسب

الوظائف . وقد عملت بيروقراطية الإنتاج بكميات كبيرة بأعلى درجات القياسية ، وبأدنى مستوى للمهارات ، وبأعلى درجات الرسمية ، والتصنيف الوظيفى .

ويبدو أن الاستنتاجات قد أصبحت مدركة الآن ، رغم أنه لم يتم إستيعابها قبل دراسة (ودورد Woodward) . ومن الواضح أن من بين إنجازاتها أن أصبحت تلك الاستنتاجات بديهية . ومنظمات الإنتاج فى دفعات ستتجه إلى أن تكون أصغر حجمًا ؛ لأنها توظف عددًا أقل إلى حد ما . كما تتجه إلى اتخاذ القرار المتعلق بكل بند من بنود الإنتاج أثناء العمل . وستتجه القرارات لتكون لها إنتاجية محددة بدلاً من تلك المتعلقة بنظام المنظمة الكلى ؛ ولذلك لن تكون هنالك حاجة إلى نظام بيروقراطى معقد . والعكس هو الصحيح بالنسبة للإنتاج بكميات كبيرة ؛ فطبيعة المنتج تتطلب اتخاذ قرارات أقل ، ولكن نتائج تلك القرارات على النظام بأسره ؛ وسيكون لها تأثير على المدى البعيد ؛ لأن عمليات تشغيل الإنتاج أقل وأكبر . والمستويات المتدنية فى تكوين مهارات القوى العاملة تعنى أن هذا يتطلب آليات من التنسيق أكثر قياسية ورسمية . ومن ثم فإن (ودورد Woodward) لم تقدم وضعًا فحسب ، ولكن أيضًا قدمت شرحًا لاختلافات بينة ، وهو الشرح الذى أخضع لقدر كبير من المساندة (مثلاً هارفى Harvey ١٩٦٠ وزويرمان Zwerman ١٩٧٠) والتأثير (الذى أحدثه بلو وآخرون Blau et al – بيرو Perrow ١٩٦٧م– ثومبسون Thompson - ١٩٦٧ فان دى فن Van de Ven ودلبك Delbeck ١٩٧٤) ، بالإضافة إلى ما وجه من نقد (قدمه ـ على سبيل المثال ـ مارش March ومانارى Mannari ١٩٨١: ٣٧ – تايب Tayeb ١٩٨٨ : ١١–١٢) .

الاتجاه نحو عدم وجود بديل :

إذا ما تأملنا استنتاجات (أستون Aston) حول أهمية حجم المنظمة ، واستنتاجات (ودورد Woodward) حول أهمية التقنية فى تحديد بنية المنظمة ؛ فإن هنالك عدة نتائج تطرح نفسها : أولاً ، أن يكون للتقنية تأثيرها على بنية المنظمة كلما اقتربنا من ركيزتها الفنية (هيكسون Hickson وباف Pugh و فيسى Pheysey (١٩٦٩م) ، وثانيًا كلما كان حجم المنظمة أصغر ؛ كان تأثير تقنيتها عليها أكثر (تشايلد Child ومانسفيلد Mansfield ١٩٧٢– باف Pugh وهيكسون Hickson ١٩٧٦م–ص١٥٤) ، وبالطبع فإن

هنالك مصاعب فى فرز التقنية من تأثيرات الصناعة فى هذه المقارنات ، مثلما لاحظ (تشايلد Child) و (مانسفيلد Mansfield) ، فغالبًا ما تستخدم التقنية نفسها فى المنظمات فى الصناعة نفسها وليس فى صناعات أخرى . فما هى بالضبط العوامل المسببة فى مثل هذه المواقف ؟

لقد كان تشاؤم (فيبر Weber) الثقافى مستمدًا من الأهمية التى أرجعها للقيم التى رأى أنها تتلاشى لا محالة مع عقلانية العالم . وما يفعله باحثو (أستون Aston) و (ودورد) Woodward هو أن هذه الآليات هى أنواع التقنية المطورة والمختار والمتبناة ، وأما بالنسبة لباحثى (أستون Aston) ، فإن للتقنية دورًا محدودًا مقارنة بآلية حجم المنظمة ؛ إذ يصبح الحجم هو العامل المحدد للقفص الحديدى فيما أوردوه من حجج :

"فستكون المنظمات الكبيرة فى جميع الأقطار هى الأكثر رسمية وتخصصًا فى بنيتها . ويرجع ذلك إلى أن النمو فى كل مكان يعنى حصاد اقتصاديات وفورات الحجم والخبرة بتقسيم العمل إلى أبعاد . كما أن المعرفة لدى أى شخص بما يحدث فى المنظمة تصبح جزءًا أصغر من الكل ؛ لذلك فإن التوثيق الأكثر للفعل والفعل المقصود القيام به إنما هو مطلوب لإدارة العمل ؛ فالعرف غير الرسمى ليس كافيًا لإدارة أعداد كبيرة من الموظفين فى المنظمات التى ينتقل فيها الموظفون من مكان عمل إلى آخر ". (هيكسون وآخرون Hickson et al ١٩٧٩م : ٣٧) .

"وببساطة ، فإذا اكتشف أن المنظمات الهندية أقل رسمية من المنظمات الأمريكية الأخرى ؛ فإن الوحدات الهندية الأكبر ستظل أكثر رسمية من الوحدات الهندية الأصغر (هيكسون وآخرون Hickson et al ١٩٧٤: ٥٩) .

هنالك منطق للمنظمات لا يمكن تجنبه : فكلما كبرت أعداد الموظفين فى المنظمة ؛ فستصبح أكثر بيروقراطية . وليس من الممكن أن تكون على خلاف ذلك . كما أنه لا يوجد بديل لزيادة البيروقراطية ، حينما كانت هنالك زيادة فى حجم المنظمة . وإذا

كان الشخص من ذوى النزاعات العقلية ؛ فقد يرغب فى تسمية ذلك "باتجاه نحو عدم وجود بديل " فى نظرية المنظمات أو على الأقل وجود القليل جداً .

الاتجاه نحو عدم وجود بديل هو مواصفات منظمة فى حجة واحدة معنية حول الحداثة : نظرية التحديث المرتبط بـ(كير وآخرين Kerr et al ١٩٧٣) تتكهن بوجود منطق للتصنيع (كما تمت ملاحظة ذلك فى مكان آخر من قبل كليج Clegg و دنكرلى Dun-kerley ١٩٨٠م:٢٤٧-٢٥١) وهى حجة قويمة ؛ فالتحديث مدفوع من قبل التصنيع ، ويحدث التصنيع بدوره بواسطة منظمة ذات حجم كبير – والنتيجة الحتمية وفقًا لـ(مايكلز Michels) هى "من يذكر المنظمة ذات الحجم الكبير يذكر البيروقراطية" ؛ فالقفص الحديدى قد أغلق وأحكم القفل وأدير المفتاح ، والقفل هو الحجم والمفتاح ـ كما اقترح بشكل واسع ـ هو الكفاءة .

قواعد الكفاءة :

فيبر والكفاءة :

كيف ولماذا طغت البيروقراطية ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب الخروج من إطار النظريات التحليلية الوصفية للمنظمات ، مثل تلك الخاصة بمدرسة (أستون Aston) ، والتى تخبرنا عن حال المنظمات كيف أصبحت بهذا الشكل . فإذا أردنا أن نعرف لماذا هى كذلك ؛ فسيكون مطلوباً إيجاد إطار آخر كما يبدو . ففى الكلمات التى ربما تكون أكثر ما كتب (فيبر Weber) شيوعًا حول المنظمات يبدو أن السؤال "لماذا" قد تمت الإجابة عنه بوضوح من منظور الكفاءة .

"آلية البيروقراطية المكتملة النمو إنما تُقارن بالمنظمات الأخرى ، تمامًا كمقارنة الإنتاج باستخدام الآلة مع الإنتاج بالطرق غير الآلية ؛ فالدقة والسرعة وعدم الغموض والوحدة والخضوع الصارم والتقليل من الاحتكاك والمواد والتكاليف الشخصية كل هذه المسائل – مرفوعة إلى أقصى درجة فى المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية الصارمة وخاصة فى شكلها الاستبدادى "(فيبر Weber ١٩٤٨م :٢١٤) .

وبالتأكيد فقد فسر ما قاله (فيبر Weber) فى هذه الفقرة بأنه يمتدح البيروقراطية (انظر على سبيل المثال بلو Blau وسكوت Scott ١٩٦٣) . ورغم ذلك ، وكما يشير (ألبرو

Albrow ١٩٧٠: ٦٣) فقد يكون من المضلل جداً معادلة مفهوم (فيبر Weber) للعقلانية الرسمية بفكرة الكفاءة . فما أدركه (فيبر Weber) بوضوح تام هو أن العقلانية الرسمية الفنية ليست بالضرورة هى المعادل للكفاءة . ولم تكن الكفاءة مصطلحاً غريباً على (فيبر Weber) فحسب - (راجع ألبرو Albrow ١٩٧٠: ٦٤) ، ولكن حتى فى تلك الرؤى الخاصة به فقد رأى أن تحقيقها تطلب أكثر من مجرد استخدام الأساليب الفنية وحدها ؛ فقد تطلبت الكفاءة كذلك سياقًا قيميًا نموذجيًا تقدمه الثقافة فقط بدلاً من الأجهزة . فبدلاً من أن يعزى انتشار البيروقراطية فقط إلى كفاءتها من خلال الأجهزة ، ووفقًا لما قاله (فيبر) فإن الأكثر صحة هو الإشارة إلى ظروف العقلانية الثقافية كتفسير مناسب لانتشار البيروقراطية . هذا التفسير الثقافى يشير إلى إرساء القيم باعتبارها العنصر الرئيسى فى تفسير قيام نوع معين من المنظمات : فالقفص الحديدى هو منشأ ثقافى عقلى بدلاً من كونه قيداً عقلانياً .

وإذا كان (فيبر Weber) يريد تقديم حجة تربط الكفاءة بالبيروقراطية ، فبالتأكيد كان سيجد من السهل عمل ذلك ؛ فقد كان ملماً تماماً بتقليد الاقتصاد الحدى فى النمسا (ثيربورن Therborn ١٩٧٦م :٢٩٠- ٢٩٥) الذى تم فيه رسم تلك الروابط . وعلى كل فإذا كان (فيبر) قد سلك هذا الطريق ، فمن المشكوك فيه أن يكون ما توصل إليه من ربط إيجابيًا . فإذا قبل (فيبر Weber) الحجة التى ربطت البيروقراطية لتحقيق الكفاءة ؛ فقد كان من الضرورى أن يثير حجة مضادة للموقف الاقتصادى الحدى ، فمن منظور الحدية الاقتصادية فأبرز ما فى البيروقراطية هو أن عدم كفاءتها أكثر من كفاءتها . وببساطة ، فإن ذلك الموقف قد اعتبر أن الصفقات المتبادلة والطوعية بين الأفراد كانت هى شكل التبادل الكفء إلى أقصى حد . وبدلاً من أن تسهل البيروقراطية السوق لهذه الصفقات ؛ فإنها تعترض طريقها بتدخل سلطتها المركزية التى تهيمن على التعاقد الحر بين الأفراد .

هايك - الأسواق والكفاءة :

من منظور البعد الاقتصادى الحدى ، فالطلب لا يجب أن ينظم ؛ حيث إنه يبرز تلقائياً إذا لم يخضع للتدخل . وكما يقول (فريدريك هايك F.Hayek ١٩٤٤م - ٢١) : "التعليمات واللوائح التى تتحكم فى المنظمة تخدم نتائج معينة يهدف إليها أولئك الذين يسيطرون على المنظمة ؛ إذ يتعارض ذلك مع النظام التلقائى الذى يمكن أن يوفره السوق . والمنظمات

سواء كانت بيروقراطيات عامة أم خاصة تشوه نظام السوق (هايك Hayek ١٩٦٧م) . وفى مقابل ضرورة المنظمة التى يدافع عنها (فيبر Weber) فإن (هايك) يفضل لامركزية ولا تفويض العمل للمساعدة فى التكوين التلقائى للتحالفات الحرة التى تتم بين الأفراد دون إعاقتها من قبل سلطة أى المنظمات .

وبالنسبة لـ(هايك Hayek) فإن السوق هو مصدر النظام التلقائى ؛ فالسوق هى التى تحسم غموض (هوبز Hobbes) ؛ فالنظام الاجتماعى ممكن بسبب القرارات الحرة المستقلة والكثيرة جداً للشراء والبيع فى السوق التى تتيحها آلية السعر . ويقول (هايك) إنه ليس هنالك نظام تخطيط مركزى يستطيع تحقيق نفس الآثار . ومن ثم يجب أن تصبح المنظمات البديل الأفضل الثانى للأسواق (وبالطبع فإن وجودها يدمر الأسواق) ، ويقوم أساس النظام الناشىء من السوق على القرارات الحرة من قبل الكثير من الأفراد غير المرتبطين ببعضهم البعض ، وغالباً ما تبنى هذه القرارات على المعرفة الضمنية . وتجمع هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض العلاقة من خلال قرارات الشراء والبيع . وتنفذ هذه القرارات بواسطة آليات السعر ، ولا يأمل التخطيط تكرار أسس هذا النظام المتميزة والضمنية ، بل يستطيع أن يظل إلى الأبد مرحلة على طريق الاسترقاق (هايك Hayek ١٩٤٤م) .

وحينما يفشل التخطيط فإن (هايك Hayek) يعتقد أن دائرة خبيثة ستنشأ ما لم تترك الأشياء للسوق . وخلافاً لذلك فإن خططاً أكبر وأكثر طموحاً ستسعى لتعويض فشل الخطط المبكرة . ومثل هذا الولع بالتخطيط محكوم عليه بالفشل ؛ لاستحالة وجود أى قوة فائقة ذات قدرة على مركزة وتحليل جميع البيانات الضرورية لصنع القرار . بالإضافة لذلك ، فإن هذه القوة الفائقة ليست ضرورية ووفقاً لـ(هايك Hayek) فإن السوق تستطيع أن تفعل أى شىء تستطيع الخطط فعله وبجهد واقتصاد أقل بكثير مما تبذله الخطط ؛ فالنظام الذى ينتجه السوق لا يحتاج كى يخترع ؛ فهذا النظام غير المخترع ليس حرفاً من صنع اليد الخفية للسوق ، بل هنالك أيضاً نظام أخلاقى داخل فى ذلك . ويكتب (هايك Hayek ١٩٦٠: ٦٢) قائلاً إن الحرية والتى هى السوق لم تعمل أبداً بدون العقائد الأخلاقية الراسخة . والقسر يمكن خفضه إلى الحد الأدنى فقط ؛ حينما يتوقع من الأفراد الإذعان طواعية لمبادئ معينة (أوردها هندس Hindess ١٩٨٧: ١٣٠) .

ومن الطريف أن (هايك Hayek) المدافع عن الحرية من خلال السوق لا يعارض وجود المنظمة المؤسسة فى ذاتها ؛ فهو يعترف بوجود المنظمات كأنظمة موجهة نحو الهدف على الأقل حيثما وجدت المؤسسات الربحية - فمهما كانت الأهداف الأخرى ؛ فيجب إخضاع المنظمات بصراحة إلى الاستخدام المربح لرأس المال الموكل للإدارة من قبل المساهمين حتى تحصل على "الهدف الوحيد". وهو الحصول على أكبر قدر من العائد من الربح على المدى الطويل . وبدون هذا التوجه ، فإن حالة المؤسسة الخاصة ستنهار (هايك Hayek ١٩٦٧: ٣٠٠-٣١٢) ويدخل (هايك Hayek) استثناء للخطب التى تمتدح مسرات لليبرالية غير المقيدة ونقاء السوق باعتباره أكثر المؤسسات قدسية - فالمؤسسات الكبيرة مصرح بها مادام كل جانب من وظائفها خاضعًا لنظرية الربح ، ومرفوعًا كهدف يغطى مجموعة مصالح .

ويلاحظ (هندس Hindess ١٩٨٧-١٢٧) أن المفهوم الرئيسى الذى يعزز السوق فى فكر (هايك Hayek) هو الحرية - ولأن التخطيط ينقص الحرية فيجب تجنبه . ورغم ذلك فهو لا يعتبر أساس المنظمة فى معظم تقديرات المؤسسات فى العالم الحديث كإنقاص للحرية . وفى هذا الصدد وكما يلاحظ (هندس Hindess ١٩٨٧-١٢٩) فإن (هندس) أقل ذكاء وواقعية بكثير من (فيبر Weber ١٩٧٨م) :

"وحقيقة إن الموظفين غير ممنوعين قانونيًا من الاستقالة والبحث عن وظائف بديلة ، لا تعنى أنهم غير معرضين للقسر من قبل أصحاب العمل . إن تمديد حرية التعاقد فى مجتمع ما قد تسير جنبًا إلى جنب مع نمو علاقة استبدادية فى مجال الوظيفة .

وهذا هو ما يحدث بالضبط ، والتعتيم المعنىّ الخاص بهذه المسألة هو ما تعانى منه مداخل تحليل المنظمات القائمة على السوق فى تحديدها لمجال للكفاءة غير السوق .

أبعاد السوق على المنظمات :

كان (هايك) أكثر المناصرين للسوق إثارة للانتباه ، ويعد الأب الروحى للمداخل النظرية التى هى ذات تأثير ضخم فى مناصرة اليمين الجديد فى العقد الماضى ؛ فقد فعلت تلك المداخل الكثير للإعداد لمناخ فكرى أكثر من مجرد قبولها للتفسيرات من منظور السوق ، وأكثر من مجرد عدم ثقتها فى المنظمات . وعلى كلٍ لا يجب أن يعتقد أن كل التفاصيل المعاصرة الموجهة للسوق ليست مقتنعة بأن المنظمات تمثل شيئًا

مرتبطًا بعمل غير طبيعي ؛ فالبعض يحاول شرح المنظمات بدلاً من رفضها كليًا ككيانات غير شرعية . ومن بين هؤلاء كان هناك بعض الاقتصاديين الذين كان ابتكارهم هو تحقيق أن الوصف الخيالى لظاهرة السوق يقدم بعقلانيته السليمة واللامحدودة والحرة تفاصيل غير مقنعة لمعظم الصفقات الاقتصادية . وتحتاج تلك الصفقات إلى فكرة تقابل قليلاً إلى حد ما فكرة التبادل الحر ، وتقابل كثيرًا إلى حد ما فكرة الصفقات المنظمة . وكانت الكفاءة هى المفهوم الأساسى لهؤلاء المنظرين بطريقة لم تكن كذلك بالنسبة لـ (فيبر Weber) .

ولابد من توضيح شيء حول هذه المداخل الاقتصادية للمنظمات ؛ فهذه الأطر تعمل بقيم سابقة ، وهى أن المنظمات عبارة عن انحراف عن نشاط اقتصادى بشكل أكثر طبيعية ، وهذا الشكل الأكثر طبيعية هو التبادل فى السوق ، الذى تم تصويره كشكل اقتصادى بدائى ، ومن ناحية مبدئية كنوع ضرورى من التحليل ، (هندس Hindess ١٩٨٧م) ؛ إذ يعد السوق نظرية جوهرية ، كما أن الآثار المفيدة لهذه النظرية ـ كما يُعتقد ـ يجب أن تكون ظاهرة فى أى صفقات تجارية تتم وتكون متفقة مع هذه النظرية . وكما يقال ، فهذه الفوائد هى الكفاءة الاقتصادية والحرية الشخصية والفضائل التى تصل بها الأسواق إلى الحد الأقصى .

وانطلاقًا من هذه الرؤية كانت هناك أسواق قبل المنظمات ، وليست الأسواق بحاجة إلى التوضيح . أما التوضيح الكلاسيكى فقد أورده (آدم سميث Adam Smith ١٩٦١م) فى دراسته بعنوان "استفسار فى طبيعة وثروة الشعوب "، ذكر فيها أن السوق إنما توجد نتيجة للنزعات الطبيعية الكامنة فى طبيعة البشر . وفوق ذلك فإن هذه النزعات موجهة نحو الاهتمام "بـ" المصلحة الذاتية "

"إننا لا نتوقع الحصول على وجبتنا الغذائية ؛ نتيجة لنزعة الخير لدى الجزار أو صانع البيرة أو الخبّاز ، ولكن نتيجة لاهتمامهم بمصلحتهم الذاتية ـ إننا لا نهتم بإنسانيتهم بل بحبهم لأنفسهم ، ولا نتحدث معهم حول ضرورياتنا ولكن حول فائدتهم هم (سميث Smith ١٩٦١: ١٥) .

ويقول (سميث Smith) أيضًا إنه عندما يجتمع الجزارون ومصنعو البيرة والخبازون لتنظيم تقييد التجارة ؛ فإن من المستبعد احتمال عمل ذلك ؛ كي ينشئوا حواجز للمنظمات لتحرير التجارة بالاتفاق فيما بينهم ، بدلاً من التخطيط لكيفية الوصول بالسوق إلى الحد الأقصى : فمن منظور (سميث Smith) فإن العمل الاقتصادى ظاهرة طبيعية ، وطبيعة هذه الظاهرة هو العمل الراجع للمصلحة الذاتية من قبل فاعلين راشدين وهم الأفراد . وهذا المنظور يركز على مفهوم للعمل البشرى المجزأ والأقل اجتماعية (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥م :٤٨٣) ، والذى ظل يتردد دون انقطاع فى تقاليد الاقتصاد القديمة والجديدة المماثلة لها (راجع التحليل النقدى فى دراسة كليج Clegg ١٩٨٩ب –كليج Clegg دورهام Doreham ودو Dow (١٩٨٦) . ومن هذا البعد ، فإن انحراف المنظمة عن نظرية السوق كنظرية مؤسسة على "الهرمية" شيء يحتاج إلى التوضيح ، فمن بين المنظرين المعاصرين نجد (أوليفر وليامسون Oliver.E.Williamson ١٩٧٥م) ، الذى قام بالكثير من الدراسات لتنشيط الاعتقاد الضرورى فى بديهية السوق باعتباره تحليلاً للمنظمة ، وقد تم ذلك بمخاطبة وجود المنظمات من خلال الرؤية التى تركز على أولوية الأسواق ، فحيثما تفشل الأسواق تنجح المنظمات ، (لاحظ أن هذا من أجل تأكيد افتراضات معينة حول طبيعة المنظمات بوصفها هرمية بالضرورة ، وقد تتحول هذه الافتراضات لتكون بنفس ضرورة الافتراضات ما تحته خط أحمر ببنط صغير إلى الداخل ؛ لأنه كلام مقتبس تابع الصفحة التالية حول السوق) .

ولا نتعامل هنا مع الجوهر فقط ، بل أيضًا مع الهوية الفكرية كما يعبر عنها (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥ :ص٤٨٤) فى وضوح :

لقد تم التسليم لفترة طويلة بأن الأسواق المثالية ذات المنافسة السليمة ، قد استطاعت البقاء فى وجه الهجوم الفكرى إلى حد ما ؛ لأن الهياكل الاقتصادية المنظمة ذاتيًا تجذب الكثيرين سياسيًا . وسبب آخر لهذا البقاء وإن كان فهمة أقل وضوحًا هو أن استبعاد العلاقات الاجتماعية من التحليل الاقتصادى ؛ يزيل مشكلة النظام من الأجندة الفكرية على الأقل فى المحيط الاقتصادى . ففى حجج (هوبز Hobbes) ، تنشأ الفوضى لأن المعاملات الاقتصادية والاجتماعية الخالية من الصراع تعتمد على الثقة وغياب سوء السلوك . ولكن هذين العنصرين من غير المحتمل وجودهما إذا ما نظر

للأفراد أنه ليس لهم علاقات اجتماعية أو سياق مؤسسى ، كما هى الحالة بالنسبة للطبيعة . ويحتوى (هوبز Hobbes) هذه المفضلة بأن يضع عليها هيكلاً للسلطة الاستبدادية ، فالحل لليبرالية التقليدية وما يقابلها من اقتصاد تقليدى إنما يحوى تناقضات ، فالهياكل السياسية القمعية تصبح غير ضرورية للأسواق التنافسية التى تجعل القوة والاحتيال غير مجديين . وتحدد المنافسة شروط التجارة بطريقة لا يستطيع التجار الأفراد استغلالها . وإذا واجه التجار علاقة صعبة أو معقدة تتسم بعدم الثقة والاحتيال ؛ فقد ينتقلون ببساطة إلى مجموعة التجار الآخرين الذين يرغبون فى ممارسة العمل التجارى وفقًا لشروط السوق . ومن ثم تصبح العلاقات الاجتماعية وتفاصيلها مسائل مثيرة للاحتكاك .

ومن منظور يتضمن هذه الأولويات ، يجب أن يكون واضحًا سبب طرح المنظمات لمشكلة تحليلية ، ففى غالبية المجتمعات الصناعية المتقدمة ، فإن المعاملات التجارية تتم إما فى المنظمات أو فيما بينها ، وأن الحجم الأكبر من الأموال يقع تحت سيطرة عدد قليل جدًا من المنظمات . ومع أخذ هذا فى الاعتبار ، فإن وجود المنظمات بدلاً من الأسواق كمراكز رئيسية للعمل الاقتصادى يشكل حرجًا رئيسيًا للتقليدية الجديدة ، فحيثما يحدث العمل الاقتصادى فى المنظمات ، فإن حرية السوق كحل للاحتيال أو عدم الثقة تختفى . ففى حين أن الشخص يستطيع أن ينقل بسهولة تعامله الاختيارى من تاجر للخيول إلى آخر فى سوق أو معرض للخيول ، فمن الأكثر تعقيداً نوعًا ما – خاصة تحت ظروف رفع القيود عن سوق العمل التى يفضلها الاقتصاديون التقليديون – إعادة تنظيم علاقات التوظيف ، أو أن يختار الشخص أن لا يشترى شيئًا ضروريًا من مورد احتكارى أو عدد قليل من الموردين الاحتكاريين . وربما لهذا السبب من بين أسباب أخرى أكثر فكرية ، فإن وصفات السياسة العامة لمدارس النظرية مثل "تحليل الاختيار العام " يجب أن تتكون دائمًا من علاج شاف بألا تكون هناك سياسة عامة كهذه . فبدلاً من ذلك ، يتم تخصيص ما هو عام ، على أن يترك اتخاذ القرار فى أيدى قوى السوق الخفية المعروفة . ولنفس هذا النوع من الأسباب فإن "طبيعية " السوق تهيئ هذه المدرسة لتعتبر وجود المنظمة كمشكلة تحتاج للتفسير . وبدءًا من هذا

الافتراض المنطقى بتفوق السوق وطبيعته ، فإن مشكلة تحليل المنظمة بالنسبة للمنظرين من ذوى التوجهات نحو السوق هى فى المكان الأول لماذا توجد المنظمات ، فى حين أن الأسواق هى الوسائل الأكثر كفاءة (فى المعاملات التجارية) كما تدل على ذلك بنفسها .

هنالك صفتان رئيسيتان من منظور التوجه نحو السوق تسعيان لتفسير أين ومتى تطغى هياكل المنظمة على البيروقراطية : فإحداهما مستمدة من المؤرخ (ألفرد دو بونت شاندلر Chandler ١٩٧٧م-١٩٨٤م) ، وتركز على الطريقة التى كانت بها المنظمة استجابة كفؤة لضغوط السوق ، فى حين أن الصفة الأخرى مستمدة من اقتصاديات تكلفة المعاملات التجارية لـ (أوليفر وليامسون Oliver E.Williamson ١٩٧٥ ، ١٩٨١م ، ١٩٨٥) ، والتى توضح أن المنظمة تعد استجابة لفشل السوق .

منظرًا السوق المعاصران : وليامسون وشاندلر :

فى دراسة (وليامسون ١٩٧٥م) نجد أن الموضوع الرئيسى للافتراضات الجوهرية التى توضح التحول من "السوق" إلى "الهرمية" ، يكشف أنها فى الحقيقة وصف رسمى لحجة الكفاءة التى نسبت بالخطأ لـ (ماكس فيبر Weber Max) . فهنالك منظمات كبيرة ؛ ولذلك هنالك بيروقراطية ؛ لأن "الكفاءة هى العامل المنتظم الرئيسى المسئول (وليامسون Williamson ١٩٨٣م :١٢٥) ، فإنه فقط حين تفشل الأسواق ينبغى أن تبرز المنظمات (لاحظ استعمال "ينبغى" فاستخدام البروز كشىء سيحدث فى المستقبل لا يتفق مع النغمة الليبرالية التى تسود هذا التحليل) .

ويبدأ (شاندلر) بتناول كيف أن المؤسسات الصغيرة المملوكة للأسر ، والتى كانت تدار بكل بساطة ، قد تحولت إلى مؤسسات أخرى ذات حجم كبير ، وأصبحت غير مملوكة لأشخاص ، وتمكنت من إدارة أقسامها المتعددة بطريقة بيروقراطية فى الولايات المتحدة فى القرن العشرين . وتأتى القصة على النحو التالى : أنه ورغم قيام نظام السكك الحديدية القارية ، فإن منظمات الأعمال التجارية بقيت صغيرة ، وعادة ما كانت تحت إدارة التجار . وقد أدى قيام نظام السكك الحديدية فى منتصف القرن التاسع عشر إلى إحداث التغيير : فالتغيير الأول كان بسبب التنوع الجغرافى الضخم

للسكك الحديدية نفسها ، ولقد تلاشت إمكانية الإشراف من خلال الرقابة الشخصية للمالك المشرف ، بواسطة العمليات الكبيرة للمنظمة . وكان على السكك الحديدية أن تطور بديلاً آخر إذا أرادت أن تزدهر . وقد وجد هذا البديل فى تبنى الأنموذج العسكرى للبيروقراطية ولصيغة المؤسسة المستقلة ذات الوحدات المتعددة . وقد حدث التغيير الثانى بواسطة الأسواق التى افتتحتها السكك الحديدية ، وبدأ حينها التفكير فى إمكانية قيام أسواق للكميات الكبيرة على الأقل من المنظمات التى كانت قادرة على زيادة حجم إنتاجها .

ويقول (شاندلر Chandler) إنه مادام حجم العمل التجارى يتسع ؛ فقد وجد أصحاب الأعمال أن من الأكثر كفاءة أن يدمجوا الخدمات المتعددة فى إطار واحد ، والتى سبق أن اشتروها من وكلاء فى السوق يحصلون على عمولتهم مقابل ذلك . وكانت هذه الخدمات من قبيل شراء المواد الخام ، وتمويل الدّيْن والتسويق والتوزيع . وبدأ التنسيق الإدارى يحل محل تبادلات السوق كآلية رئيسية للتحكم ؛ لأن ذلك التنسيق كان طريقة أكثر كفاءة من الناحية الفنية لإنجاز حجم أكبر من العمل التجارى . وقد كانت الإنتاجية والأرباح أعلى ، وكانت التكاليف أقل حيثما حلت المنظمة من خلال البيروقراطية الأساسية محل تجزئة الأسواق .

وتوافينا بعض التفاصيل برؤية نافذة فى الكيفية التى تحقق بها هذا النمو . وعلى الرغم من أن هذا النمو يحدث باستمرار فى كل مرة تعين فيها مؤسسة عمالة أكثر أو تشترى حصص منافسيها ؛ فقد تم إثبات أن هنالك فى الحقيقة أنماطًا مميزة للنمو ، يتم تحقيقها من خلال دمج المؤسسات فى بعضها بعضًا (أجليتا Aglietta ١٩٧٩م) ، فالمنظمات لا تنمو إلى منظمات كبيرة بطريقة مجردة ، فهى غالبًا ما تصل لذلك بحكم عملها التوكيدى بطريقة مجردة ، ومن خلال المنظمات الأخرى التى تقوم بشراء أسهمها . ومن ثم فإن المنظمات الكبيرة تكتسب كبر حجمها من شراء أسهم المنظمات الأخرى . ويقول (أجليتا Aglietta ١٩٧٩م :٢٢٢-٢٢٣) إنه كانت هناك عدة فترات لنشاط عالٍ متعلق بدمج الشركات معًا فى الولايات المتحدة ، مع بلوغ ذلك النشاط ذروته فى نهاية القرن التاسع عشر . وقد أدت هذه الموجة لدمج الشركات إلى تعزيز الهياكل البيروقراطية .

وفى نهاية القرن التاسع عشر ، حدثت موجة من الدمج الأفقى والنوعى والدمج الرأسى شملت الموردين ومنافذ التسويق وهكذا . وكانت الحصيلة النهائية لذلك أن ما كان يُعرف بالأعمال الحرة المميزة للأسر ، قد أعيد تأسيسها تحت إدارة منظمة واحدة . وغالبًا ما كان يحتفظ بالملاك السابقين من الأسر كمديرين مستقلين فى المنظمات الجديدة (إدواردز Edwards ص ١٨) . وكانت معرفتهم اللصيقة بالأعمال التجارية المحلية لا تقدر بثمن بالنسبة للملاك الجدد ، والذين غالبًا ما كانوا يعرفون القليل عن تفاصيل العمل الذى آلت إدارته إليهم . وقد كان أولئك الملاك الجدد قادرين على ممارسة النفوذ شخصيًا ، على أساس معرفتهم الفنية اللصيقة بالعمل الذى كان يتم إنجازه . وبالإضافة لذلك ؛ فقد كانوا على مقربة كافية من القوى العاملة بحيث مكّنهم ذلك من أن يكون لديهم رقابة فاعلة على المنظمة (فوكو Foucault ١٩٧٧ م) . وكانت تلك الرقابة قائمة على المعرفة الفنية والقرب المكانى المنظور . وغالبًا ما تكررت تلك الظروف فى المنظمات الجديدة المدمجة ، وذلك بدمج عناصر السوق الداخلية فى المنظمات الأكبر ؛ و يُعرف النظام اللازم لعمل ذلك بـ"التقاعد الداخلى " (ليتلر Littler ١٩٨٠) وبـ"التقاعد من الداخل" (كلوسون Clawson ١٩٨٠م) .

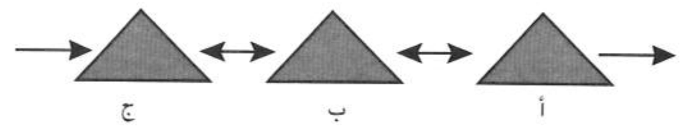
وسيتم وصف هذا النظام باختصار من منظور قريب لآراء (شاندلر Chandler) و (وليامسون) . وسيتم فى الفصل الرابع استعراض هذه المادة لتأكيد بعض ملامح هذه الظاهرة ، والتى قد توحى بنفسها إلى شخص ينظر إليها من بُعد "سلطوى" . وللأسف ، فرغم أن التقديم هنا قد صُمِّمَ لإضاءة جوانب مدخل "السوق " ؛ فإن الواقعية تملى تكملة ذلك ببعد سلطوى واضح فى بعض الحالات .

وقد استخدم نظام التعاقد الداخلى على نطاق واسع من قبل المنظمات فى القرن التاسع عشر ، كما استخدم فى القرن العشرين من قبل الدول الرأسمالية الرئيسية : بريطانيا واليابان والولايات المتحدة (ليتلر Littler ١٩٨٢م) . وقد اشتمل جوهر هذا النظام على صاحب للعمل ، ومالك لرأس المال يقومان باستئجار عدد من مقاولى

الباطن . ويقوم كل واحد من مقاولى الباطن بالتفاوض مع صاحب رأس المال حول مبلغ مقتطع يُنص عليه فى العقد ، ويوافقون بموجبه على توريد عدد معين من السلع بتاريخ وأساس محددين من خلال تعيينهم للعمالة لتعمل فى المنظمة مستخدمةً تقنيات المنظمة وموادها الخام ،... إلخ ؛ لإنتاج سلع للمنظمة فقط .

وقد يتم تعريف التعاقد من الباطن من خلال ما يعتبره (وليامسون Willamson ١٩٨٥م) الوحدة الأساسية للتحليل الاقتصادى ، وهى عبارة عن معاملات اقتصادية تعرف بأنها تبادل للبضائع والخدمات عبر حدود ، ويتم تحديد تكاليف المعاملة من قبل صاحب رأس المال فى العقد الابتدائى مع مقاول الباطن . وبعد ذلك يترك لمقاول الباطن تحديد كيفية القيام بالعمل ، وتعيين من يقوم به وتحديد الربح أو الخسارة والطريقة التى تنجز بها المعاملات . ويرى (وليامسون) أن جميع تكاليف المعاملات تبدو وكأنها قد نقلت بواسطة صاحب رأس المال إلى مقاول الباطن ، وسيتولى المقاول - وبشكل نموذجى - الإدارة من خلال الرقابة المباشرة الأساسية على العمل .

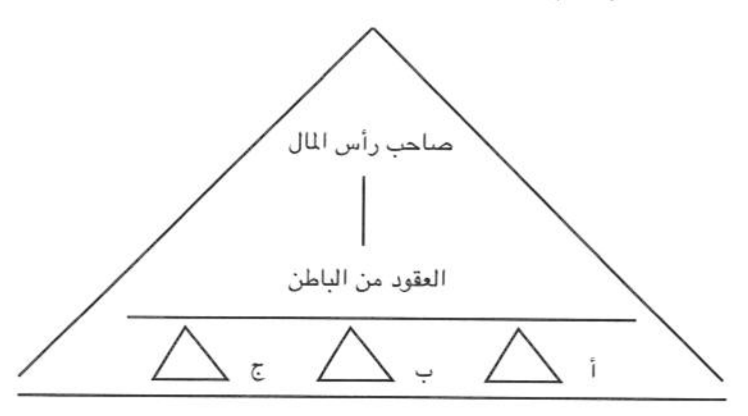
الشكل رقم (٣-١) : تنسيق المنظمة من خلال السوق الخارجية



وقد حسم هذا النظام عن طريق الخطأ مشكلة الرقابة ، التى كان من الممكن أن تحدث كلما كبر حجم المنظمة إلى ما وراء المساحة المرئية من جانب فرد واحد . ونستطيع تصور ذلك على الفور (انظر الشكل ٣-١) ؛ فالعديد من المنظمات المنفصلة فى مجال الصناعة مثل منظمات صناعة الفولاذ قد تكون ارتبطت ببعضها بعضًا من خلال مجموعة متسلسلة من معاملات السوق ، فمنتج المنظمة "أ" يصبح مادة للتحويل والتصنيع من قبل المنظمة "ب" وهكذا . وترتبط هذه التبادلات معًا من خلال السوق ، حيث تقوم المنظمة "أ" بالتعاقد مع المنظمة "ب" ؛ حيث تستخدم الأموال كوسيلة للتبادل والعقد كوسيلة للتنسيق . وعقب تكاملها الأفقى من خلال شراء الأسهم ، فإن المنظمات المحددة تندمج فى إطار منظمة شاملة تصبح فيها وسيلة التنسيق هى العقد من الباطن (انظر

الشكل ٣-٢) . وقد أوجد ذلك فى المنظمات المملوكة للأفراد إمكانيات الإدارة الشخصية البسيطة التى اتسمت بها المنظمات الصغيرة ، كما أنه رسّخ دافع الربح لدى مقاول الباطن . وقد تُرك الخيار لهذا الفرد ، الذى يتصرف بموجب شروط العقد وتوقعات الربح ، لتحقيق تحويل المعاملة . إن ذلك الذى تم بالضبط كان متروكًا لتصرف المقاول من الباطن ومفاوضات "وحدة عمله" . وقد كانت العلاقات أسرية أحيانًا تتم فى ظل سلطة أبوية ، وأحيانًا أخرى استغلالية بصورة عالية ، وفى أحيان أخرى قلّت فى ظل العلاقات الهرمية غير الرسمية لرئيس العمال . وأحيانًا قد يؤدون العمل فى جماعة فى ظل قاعدة يمكن أن نطلق عليها قاعدة "الإدارة الذاتية" .

الشكل (٣-٢) : تنسيق المنظمة من خلال العقود من الباطن



ومن وجهة نظر صاحب رأس المال ، فإن العقود من الباطن كانت لها عدة جوانب للجذب بصفتها نظاماً ؛ فقد كانت مرنة من حيث تذبذبات الطلب وأثرها على التوظيف ، وقد حولت المخاطر الكامنة فى تنظيم العمل وجودة العمل والمواد الخامة والمصنع إلى الوكيل المتعاقد ، كما أخلت مسئولية صاحب رأس المال من حساب رأس المال التفصيلى من خلال آلية تحديد الدافع فى عقد بمبلغ مستقطع ، كما فتحت فرصة التدرج أمام العاملين الذين قد يصبحون وكلاء تعاقد ، وأدت إلى توليد آلية يمكن أن يزدهر بموجبها الابتكار فى تصميم العمل والمنظمة كطرف فى العقد من الداخل .

وعلى الرغم من ذلك ، ورغم هذه المزايا الواضحة ، فإن التعاقد من الباطن بدأ يتدهور منذ الربع الأخير من القرن التاسع عشر فى كل من بريطانيا والولايات المتحدة ، كما أنه بدأ يتدهور فى اليابان منذ مطلع القرن العشرين . فمن منظور (وليامسون Williamson) فإن تكاليف المعاملات التجارية بدأت تفوق فوائدها . وهذه التكاليف كانت مرتبطة برصد سير عمل العقود . وقد وفرت قدراً قليلاً من التحكم فى الجودة أو الخسارة على سبيل المثال . كما أن بعض المتعاقدين من الباطن تصرفوا بطريقة انتهازية خادعة ، أى أنهم لم يفعلوا ما توقعه منهم صاحب رأس المال أو المقاول بالضبط . وقد لا يثير هذا دهشة أى أحد ملم بالأدبيات بالحجم الكبير فى علم الاجتماع الصناعى ، الذى يبرز كيف أن عقلانية التصرف من قبل أشخاص اقتصاديين مختلفين يعملون فى نفس المؤسسة تنشأ حسب المواقف بصور ثابتة (مثلاً تايلور Taylor ووالتون Walton ١٩٧١م) ، فقد تكون عقلانية شخص ما هى خدعة لشخص آخر . والمقاومة داخل المنظمة أمر عادى جداً (كليج Clegg ١٩٨٩ب: ٢٠٧-٢٠٩) ، بل قد يصل الخداع ببعض الأشخاص ليطول التحاقهم بالنقابات فى محاولة منهم لتحسين موقفهم الجماعى . وقد كان هناك موقف - سواء كان مشكلة أو خدعة أو لم يكن كذلك - برزت من خلاله طرق عقلانية مقاومة من جانب العاملين فى منظمات السنوات المبكرة من القرن العشرين ، وبالإضافة إلى ذلك كانت هنالك طرق عقلانية كتلك الطرق الخاصة بالإدارة العملية تم تطويرها من قبل وكلاء آخرين ؛ لتحقيق استخدام أكثر كفاءة لطاقة هؤلاء العاملين . وقد تطلب مثل هذا الاستخدام توافر علاقة تعاقدية أكثر تنظيماً بين العامل الفرد والمنظمة أكثر من تلك التى يوفرها التعاقد من الباطن ، خاصة أن أحوال السوق فى البيئة قد تغيرت ، وكان نمو أنواع مختلفة من الحركات العقلانية مثل الإدارة العلمية هو الذى أدى إلى انتشار بيروقراطية العقلانية الوظيفية فى المنظمات (كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م:٨٤ - ٨٦) . ونتيجة لهذه الأسباب المختلفة ، فإن الوكلاء الذين احتلوا موقعاً إستراتيجياً فى المنظمات ؛ قد سعَوْا لاستبدال الشكوك الموجودة فى السوق الداخلية من خلال إنشائهم لهياكل متحكمة أدت إلى نقل المعاملات التجارية إلى داخل المنظمات وقللت من تكاليفها ، ومن ثم زادت من الكفاءة من وجهة نظر صاحب رأس المال (وليامسون Williamson ١٩٨٥م : ٦٨-١٦٢) ، كما أنهم قد سعَوْا لتجنب الشكوك الموجودة فى الأسواق

الخارجية ؛ وذلك بشراء أسهم المنافسين والموردين والمسوِّقين وهلم جرا . وبترجمة تفاصيل التاريخ الاقتصادى إلى أفكار تتعلق بعلم الاقتصاد ، فإن البيروقراطية تحدث عندما يمكن تقليل تكلفة المعاملات الاقتصادية للحد الأدنى بإدخال هذه العمليات فى المؤسسات التجارية ، بدلاً من التفكير فى إنجازها من خلال السوق . وهذا البعد يعنى أنه كانت هناك أسواق أولاً ، ثم كانت هناك منظمات نمت كرد فعل لإخفاقات السوق . واحتمال فشل السوق يصبح أعلى درجة كلما كان السوق معقداً وأكثر شكوكًا ، أى كلما ابتعد عن المنافسة المثالية والسليمة . كل ذلك مقبول رغم أنه أحيانًا غير واقعى حسبما عبر عنه (وليامسون) من منظور مفاهيم رئيسية بسيطة : الشكوك فى السوق وانتهازية الوكلاء الاقتصاديين التى أسست فى بعض الأحيان على عقلانيتهم المحددة ، وهى حقيقة تفيد أن لهم مهارات جماعية إستراتيجية يساومون بها (هيكسون وآخرون Hickson et al) ، وهو تحديد لمعلومات المنظمة حول بيئة التشغيل و هلم جرا . هذا ، وتؤدى أنوا ع المعاملات الاقتصادية المختلفة إلى قيام أنوا ع مختلفة من المنظمات والمعاملات الاقتصادية التى يوجد مزيد من التشكك فى نتائجها فى المستقبل القريب ، والتى هى محددة عمليًا ، وغالبًا ما يتكرر حدوثها وهى المعاملات التى يغلب احتمال التعبير عنها من قبل المنظمات . وطبيعة تنوع المنظمة يتم شرحها من خلال تعقيدات الأسواق ؛ فالمنظمات هى بوجه عام الأكثر كفاءة وإلا لما استطاعت أن توجد : هذه هى النتيجة التى يجرنا لها هذا المنطق المتفائل فى غباء ، كيف يمكن استبدال التخيل السليم للسوق التنافسية فى المقام الأول بخلاف هذا المنطق .

وتُستمد المنظمات من الأسواق حيث تميل العقود لتكون عقوداً طويلة المدى ، بدلاً من أن تكون قصيرة المدى ، وحيث تكون الثقة فى البيئة أكبر من التشكك فيها . (فى الحقيقة أنه مادام أن المتغير الرئيسى يؤثر على الثقة فى السوق ؛ فإن هذا يعكس حالته التنافسية السليمة ، أى فقدانه للتنظيم ، وبمجرد قبول التنظيم ، فإن الشك فى البيئة يبدأ فى الازدياد على نحو واضح) . وحيث تكون الحواجز كبيرة أمام دخول وكلاء جدد (مرة أخرى ، هذا يعنى أن هذه الحواجز غالبًا ما تكون تنظيمية ؛ إذ إنها تختص بالقدرة على تعيين العمالة ورفع مبالغ الاعتماد وتأمين التوريدات وهكذا ..) ، فإن هذه المسائل أقل ارتباطًا بالمسائل التى تتعلق بالقدرات الفردية ، بل هى أكثر

ارتباطًا بالاتصالات التنظيمية وموارد البيئة والشبكات المتوافرة) . ولذلك فإن المناقشة الأساسية للموضوع الرئيسى فى نظرية (وليامسون) هى أن المنظمات تنمو عندما تفشل الأسواق . وعلى كل ؛ فمن ناحية فإن ما يصفه (وليامسون) هو موقفُ تفشل فيه الأسواق ، إما بسبب العقلانية المحددة التى يبرزها الوكلاء عندما تواجههم قرارات تعتمد على معاملات اقتصادية طويلة الأمد ، وإما حيثما يكشف الوكلاء عن انتهازيتهم ، أى اهتمامهم العقلانى بالذات التى يُعبر عنها من خلال ميلهم إلى الغش فى الشروط التى تم التعاقد عليها . وفى حين أن الشروط الأخيرة ليست بالضرورة تنظيمية ؛ فإن الشروط الأولى تبدو كذلك . وحيثما وجدت حجة تقول إن الأسواق تفشل بسبب نمو المنظمات ، فإنه من غير المناسب الاعتقاد فى الوقت ذاته بأن هذا الفشل سيعمل كذلك على تفسير نمو المنظمات ؛ فالنتيجة ستكون - أيضًا - هى السبب .

ويحدد (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥م-٤٩٤) الانتقال من الأسواق إلى الهرمية من منظور دمج افتراضات دون الاشتراكية ، والأخرى المفرطة فى الاشتراكية والتى استخدمها (هوبز Hobbes) بفاعلية فى كتابه : "لفياثان : أى الوحش الشرير" ، فالسوق كما رأينا قد تم تصورها على أنها حالة طبيعية . واعتبرت المنظمة بمنزلة جماعة أخلاقية ، يقوم فيها التسلسل الهرمى بلعب دور مساند إذا ما فشل النظام الأخلاقى ، وتصرف العملاء بانتهازية مخادعة . ومن ثم ، فإن المنظمة تعمل بطريقة شبيهة بمجتمع (هوبز) الأسطورى وملكه فى النظرية السياسية فى الغالب الأعم (كليج Clegg ١٩٨٩ب) ؛ فالمنظمة تضم بداخلها شروط الوحدة العضوية والسلطة الهرمية . وقد يكتشف المرء أن ما يساعد فى تفسير هذه الحجة هو أن يقصد ألا يكون جادًا . وخلاف ذلك ، فإن المرء قد يخلص إلى أن طبيعة العضوية فى المنظمات لا تمت بصلة لتلك الضرورة الاقتصادية التى تؤدى إلى القيام بالأعباء المملة للعمل الذى كتب عنه كل من (ماركس Marx) و (فيبر Weber) . فبالنسبة لغالبية الأشخاص ، فإن حساب التفاضل يبدو كأنه منظمة مخدمة ، يمكنهم اصطيادها إن وجدت ، سواء غطت المعاملات الاقتصادية على القيم الأخلاقية أم لم تغطً ، فهذه مسألة تجريبية تعتمد إلى حد كبير على الأطر المؤسسية التى ينشأ فيها التبادل ، ونفس الشىء قد يقال كذلك عن العودة إلى الهرمية ، فليست هنالك ضرورة لذلك أيضًا . وفى الحقيقة ، فإن العودة

للهرمية فى الدراسة (وليامسون) تعرض كيف أن الطاعة تتولد فى المنظمات (راجع بيجارت Biggart وهاملتون Hamilton ١٩٨٥م- كليج Clegg ١٩٨٩م أ) بالإضافة إلى ترسيخ كل عمل المنظمة فى أطر مؤسسية (جرانوفيتر ١٩٨٥م) . ويناقش مدخل (وليامسون) كيف أن المنظمات تنمو عندما يفشل السوق ، بسبب زيادة تكاليف المعاملات التجارية . لاحظ أن الإخفاقات الهيكلية الناتجة من نمو التركيز مستبعدة هنا .

إلا أننا وجدنا (شاندلر Chandler) - على خلاف ذلك - يقول إن المنظمات تنمو حيثما كانت مدفوعة من قبل السوق . وتميل الحجتان للتقليل من أهمية إمكانية أن تكون المنظمات قنوات وساحات وفرصًا للنفوذ (كليج Clegg ١٩٨٩أ) . ويمكن أن تفهم المنظمات بطريقة أفضل باعتبارها مواقع للنفوذ مبنية من أى مواد متوافرة بما فى ذلك المعرفة العقلانية ؛ وذلك بتوظيفها من قبل أى وكلاء ممن لديهم اهتمام بها وبما حولها. والتعاقدات ليست مكتملة لهذا السبب ، كما اتضح تجريبيًا (كليج Clegg ١٩٧٥م) ، ونوقش نظريًا (كليج Clegg ١٩٨٩أ) فى أماكن أخرى .

المصادفات والمواءمة والكفاءة :

إن التفاصيل التى يوردها (شاندلر Chandler) تتماشى بعدة طرق مع تفاصيل نموذجية لنظرية المصادفة مثل تلك التى أعدها (لكس دونالدسون Lex Donaldson ١٩٨٥أ) أو تلك التى مررنا بها فى نظرية المصادفة لمدرسة (أستون Aston) . ففى تلك التفاصيل ، فإن المصادفة والأحداث المشروطة أو غير المتيقن منها أو العارضة والتى حددت بنية المنظمة – كانت نتيجة محتومة للنمو فى حجم المنظمة . ويجب القول بأن ليس كل منظرى المصادفة يتفقون على هذا الشكل للمشروع ؛ فالبعض يقول بأن من المحتمل أن هذا المفهوم مقيد بدرجة تفوق الحد . فعلى سبيل المثال يبدى (مينتزبرج Mintzberg ١٩٨٣م) بمفهوم السياسى الأكثر وعيًا بنظرية المصادفة الارتياح تجاه الافتراضات العقلانية المنضمة فى مرئيات (دونالدسون Donaldson) . وسوف نقف على آراء (مينتزبرج Mintzberg) فى الفصل الرابع . وسنركز هنا على (دونالدسون) ؛ لأنه يقدم ببساطة مفهومًا مقبولاً لنظرية المصادفة فى المنظمة . ولابد من الاعتراف بوجود أشكال أخرى لهذه النظرية .

وتُبرز دراسة (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ) الازدهار الكامل للرؤية التى أعدها (فيبر Weber) فى البداية ، والتى تتسم بالعقلانية والتشاؤم الثقافى . وبالإضافة لذلك ، فإن هذه الدراسة تضيف لنظرية المنظمة "دفاعًا" ذا مفهوم معين تم تطويره من نظرية المصادفة ، ويتعلق بما يجب أن تكون عليه نظرية المنظمة . ومن الإنصاف القول إن (دونالدسون) كان أقل اهتمامًا بالمدى الكامل لما يتم عمله وفقًا للقاعدة العامة فى دراسات المنظمات ، وأكثر اهتمامًا بوضع حدود شرعية فى جوانب معينة فيها والدفاع عنها . وبعبارة أخرى ، فإن نظرية المنظمات خاضعة للشرط الأخلاقى . وعلى سبيل المثال ، فإن (بوبر Popper) فى عمله "الفلسفة الأخلاقية للعلم" ، قد أعاد تعريف هذا المجال بطريقة نموذجية ؛ من أجل أن يستبعد الكثير مما أحدثه تحليل المنظمات (راجع منتدى دراسات المنظمات ، هيننجز وآخرون Hinings et al ١٩٨٨ حول دراسة دونالدسون ١٩٨٥أ) . وتكمن إعادة هذا التعريف المقيد فى توفير حيز منطقى يصبح فيه تصميم المنظمة بصفتها مجموعة من التغييرات المتسلسلة حول موضوع عقلانى محدد الجوهر ، وأن يكون مبينًا وفق ما يجب أن يكون عليه تحليل المنظمة . هذا ، ومن الواضح جدًا أن المشروع أخلاقى ؛ إذ إن شرحه لا يترك مجالاً للشك (راجع التحليلات فى دراسة كليج Clegg ١٩٨٨م كوليباتش Colebatch ١٩٨٨م - ريد Reed ١٩٨٩م) .

ويتبنى (دونالدسون Donaldson) من ناحية ضمنية تشاؤم (فيبر Weber) الثقافى . ففى حين كان تشاؤم (فيبر Weber) قاطعًا وناقدًا وساخرًا ؛ فقد أنشأ (دونالدسون) أداة غير حادة ، بالإضافة إلى افتقاره إلى النقد الاجتماعى الفاعل ، والذى كان موجهًا لمعالجة موضوع واحد فقط . بل إن أفضل الموضوعات لديه تعانى من تكرار لانهاية له . ويركز طرح (دونالدسون Donaldson) على أن الأشياء التى تكون كفؤة ، إنما تكون كذلك خلافًا لما تسمح به مجموعة صغيرة من خيارات التصميم المحددة . وإذا كانت الأشياء كذلك ، فإنها من وجهة عقلانية تصبح كما هى ؛ ولذلك فإنه قد يوجد - أو ربما لا يوجد - ما يبرر القلق حولها ، وكما ورد فقد يطلق المرء على هذا "اتجاه عدم وجود بديل ".

ويحقق "اتجاه ليس هنالك بديل " قصب السبق فى دراسة (دونالدسون ١٩٨٥أ) حول نماذج خطة وبنية المنظمات المقسمة والأحداث العارضة التى تتداخل مع التقسيم .

وفى هذا الصدد ، فإن "اتجاه ليس هناك بديل" يستقى أفكاره من أفكار (شاندلر Chandler ١٩٦٢م–١٩٧٧م) و(وليامسون ١٩٧٥م) من أجل تطوير منظور تكون فيه سمات بنية المنظمة ، كالتخصص والقياسية والرسمية والهرمية والمركزية ، مرتبطة بمتغيرات طارئة بما فى ذلك الحجم . وعلى أية حال ، فعقب تحليل (شاندلر) الخاص بظهور المؤسسات بالأقسام المتعددة ، فإن مدخل المصادفة قد دفع خطوة أبعد ؛ فقد انصب الاهتمام آنذاك على كيف ومتى تتغير الظروف الطارئة وعمل المنظمات للتعديلات فى بنيتها لاسترداد التوافق الفعال بين شكلها أو بنيتها وأدائها الوظيفى .

وقد تتعرض المنظمات إلى تغييرٍ ما فى طريقة ممارسة مديريها التنفيذيين لبعض الخيارات الاشتراكية (تشايلد Child ١٩٧٢م) ، المتعلقة بكيفية تنسيق وحداتها الفرعية المختلفة . وقد حدّد (دونالدسون ١٩٨٥أ) أربعة أنواع صرفة فى الخطط الخاصة باختيار البنية والتصميم . وهذه هى البنى الوظيفية (حيث يوجد تنظيم مكون من وحدات فرعية وظيفية مثل الإدارات الأكاديمية فى الجامعة) . هذه الإدارات عبارة عن تقسيمات ، إما على أساس المنتج (و يتم ذلك بتنظيم الجامعة إلى وحدات فرعية فى مقابل منتجات الجامعة مثل الشهادات والشعب التى تمنح شهادات متميزة فى الآداب والعلوم والتربية وهكذا) ، وإما على أساس المساحة (حيثما تعددت مساحات مبانى الجامعة وكونت كل مساحة وحدة فرعية) ، وإما بنية متفرعة ، حيث يوجد التمييز بأكثر من معيار واحد ، ولنقل بالمساحة (مبانٍ متعددة) ، والمنتج هو (الشعب) . والحجة فى ذلك هى أن كل واحد من هذه الخيارات سيكون خطة أكثر مناسبة لمواقف معينة دون غيرها . ولتحديد خيار للتصميم ، فإن (دونالدسون ١٩٨٥م أ) يقول بأن هنالك أربع أسئلة رئيسية تتعلق أولاً بدرجة تنوع المنتج ، وثانيًا بالتنوع الجغرافى ، وثالثًا بالعلاقات بين المنتجات عندما تكون المنظمة قاصرة على منتج واحد فقط ، ورابعًا هنالك عدد من المنتجات ذات الارتباط ببعضها البعض . وباستعمال قرار فرعى لاختيار تصميم المنظمة فإن (دونالدسون) يحيل مسألة فعالية المنظمة برمتها إلى اختيار بين ثلاثة عشر تصميمًا مختلفًا ، يصبح كل منها أكثر فاعلية عندما تسود ظروف إستراتيجية معينة . (من المستغرب أنه ورغم النقد اللاذع الذى وجهه (دونالدسون) إلى منظور (جون تشايلد J. Child ١٩٧٢م) الخاص بالخيار

الإستراتيجى الذى ضمنه (دونالدسون) كتابه فى وقت مبكر - فإن ما يطرحه هو أداة لتنفيذ تلك الخيارات) .

وقد تؤدى نظرية (دونالدسون) إلى الاعتقاد بأن المنظمات الكفؤة والناجحة فى الصناعات المتشابهة وذات الثقافات المختلفة ، سوف تتبنى نفس الإستراتيجية والبنية . وبهذا فإن حجته ستكون متمشية فى تكهناتها مع النتائج التى سلم بها (شاندلر) ؛ لأن كلتا الحجتين مدفوعتان بالكفاءة ، وتميلان إلى التقليل من الظواهر الأخرى إلى أدنى درجة ممكنة ؛ فالإستراتيجية وفقًا لحجة (دونالدسون) تؤدى إلى البنية (أو الهيكلية) ، مثلما هو الحال فى حجة (شاندلر) . ويتضح ذلك بجلاء فيما أورداه من "تقسيم المنظمة" .

فيرى (شاندلر Chandler ١٩٦٢م) تقسيمات المنظمة أنها الطراز الهيكلى الذى يعقب البيروقراطية تحت ظروف صناعية معينة ؛ فتقسيم المنظمة هو هيكل لا مركزى للإدارة ينظم المؤسسات فى أقسام للمنتجات ، بحيث يكون لكل قسم هيكل بوحدات تقليدية أكثر بيروقراطية . ويقول (شاندلر) إن التقسيم يحدث عندما تصبح المنظمة أكثر تنوعًا فى منتجاتها . وحيث يوجد هذا التنوع فى المنتجات أم لا ؛ فإن ذلك يحدد إلى درجة كبيرة نوعية الصناعة التى تمارسها المؤسسة ، ونزوع تقنيات نحو تطوير منتجات ذات صلة أو غير ذات صلة بصناعتها .

وخلافًا لما أورده (شاندلر ١٩٦٢) فقد أوضح (وليامسون Williamson ١٩٧٥م) أن تقسيم المنظمة هو رد فعل للزيادة فى حجم المنظمات وخاصة عدد العاملين بها ، فعندما يزيد حجم المنظمة ، فإن احتمالات الإدارة من قبل كبار المديرين تقل ؛ فهم يصلون حدود عقلانيتهم المحددة ، ومن ثم لا يصبحون قادرين على مسح وإدارة عمليات بالحجم المتمدد . ونتيجة لذلك ، فإن بعض العاملين فى المنظمة يَميلون لاستغلال عدد متزايد من الفرص بغرض السلوك الخادع ، وهو ما يطلق عليه (وليامسون) "الانتهازية" . وهكذا ، فإن تقسيم المنظمة يوفر الفرصة للمديرين لتقليل تكاليف العمليات التجارية من خلال خفض حجم الساحات التى يعملون فيها عقلانيتهم المحددة ، ومن ثم جعل إمكانيات الرقابة الفعالة على العمل أكثر احتمالاً . وسواء أدى

الحجم أو التنوع ـ أو لم يؤدِ ـ إلى مزيد من تقسيم المنظمة ، فإن ذلك كان موضوع المناظرة التجريبية (راجع على سبيل المثال مناظرة دونالدسون- Donaldson جرينر Grinyer- وياساى أردكانى Yasai Ardekani ١٩٨١م - جرينر Grinyer ١٩٨٢م- تشايلد Child ١٩٨٢م) . أما الوضع الحالى فى هذه المناظرة ، فهو أن العلاقة بين التنوع والتقسيم أقوى تجريبيًا من الحجة التى تقود من الحجم إلى البنية (دونالدسون Donaldson ١٩٨٦ب) .

وإذا ما أخذت معًا ، فإن مداخل تكلفة العمليات وتاريخ العمل التجارى لـ (وليامسون وشاندلر) تمثل محوراً رئيسيًا لشرح المنظمات من زاوية السوق أو الزاوية الاقتصادية . وفى الوقت الحالى ، فإن هذه المداخل لتفسير انتشار وإحلال الشكل التقسيمى محل البيروقراطى قد أعيد تحديده فى الدراسة التى أعدها (دونالدسون Donaldson ١٩٨٧م) وفى هذا المنظور ، فإن التعديلات الهيكلية التى تقوم بها المنظمات لاسترداد توازنها عندما تواجه أحداثًا طارئة متغيرة هى بؤرة تلك الدراسة . ولقد افتُرض أن التحول فى المتغيرات الطارئة يؤدى إلى عدم التوازن ، وينجم عن ذلك تدهور فى الفاعلية يفرز ضغوطًا للتغيرات التى تتسبب فى إحداث المواءمة الهيكلية ، والتى بدورها تنتج هيكلاً جديداً ، مستردة بذلك فاعليتها (دونالدسون Donaldson ١٩٨٢م-٢) . وبدلاً من تحديد الحجم أو التنوع كمتغيرات تؤدى إلى إعادة تنظيم الهيكل ؛ فإنه يُنظر إلى العملية على أنها مدفوعة بالأحداث الطارئة (دونالدسون Donaldson ١٩٨٧-٣) . ولا يتحقق سوى القدر القليل من إعادة التحديد من الناحية التحليلية ؛ فمتغيرات الحجم والتنوع قد جاء ت ببساطة تحت عنوان الظروف الطارئة . و تعد هذه الظروف الطارئة بدورها ذات تأثير على المنظمات من خلال متغيرات وسيطة مثل درجة عدم ليبرالية الاقتصاد (وهو متغير يمكن قياسه من منظور البيانات المتعلقة بدورة العمل الصناعى المحدد . (راجع دونالدسون Do-naldson ١٩٨٥ب) .

والذى يتوصل إليه (دونالدسون Donaldson ١٩٨٧م) هو تحديد يُؤخذ من مجموعة البيانات الكثيرة حول العلاقة بين ظروف (شاندلر) الطارئة الخاصة ، ويتنوع بحسب الشكل الهيكلى للتقسيم . والبيانات مستقاة من خمس دول صناعية متقدمة (هى :

فرنسا ، واليابان ، والمملكة المتحدة والولايات المتحدة ، وألمانيا الغربية) ، بالإضافة إلى عدد واسع من الدراسات (شانون Shannon ١٩٧٣م- ودياس Dyas وثانيزر Thanheiser ١٩٧٦م - وسوزوكى Suzuki ١٩١٨م) . ويمتد القياس الزمنى للبيانات إلى عقدين هما عقدا الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين . وقد قامت الحجة ضد الفرضيات المستمدة من مداخل ظروف طارئة بسيطة ، تفشل فى تحديد أن التغيرات التى تحدثها الظروف الطارئة وتؤدى إلى عدم التوافق هى المهمة ، بالإضافة إلى معارضتها للحجج التى فُسرت بأنها تدل على أن الخيارات الإستراتيجية للأشخاص من ذوى النفوذ فى المنظمة تؤدى كذلك إلى تغيير الهيكل بصفته إستراتيجية . وفيما يتعلق بتغيير الهيكل ، فإن العلاقات المتماسكة الوحيدة التى تم اكتشافها ، هى تلك التى تكون بين التنوع والتغيير الهيكلى ، والتى يتوسطها عدم ملاءمة المزاوجة أو عدم ليبرالية البيئة ؛ فالإستراتيجية تؤدى إلى البنية ، والحجم لا يقوم بذلك بالدرجة نفسها ، ولا يبدو أن البنية (أو الهيكل) تؤدى إلى الإستراتيجية على الإطلاق . والقفص الحديدى يُفسر الآن لا باعتباره بيروقراطية فى حد ذاته ، ولكنه بوصفه وجوداً هيكليًا لمجموعة محدودة من المنظمات ، أنشأها ما تمليه الكفاءة الاقتصادية ، بناءً على أساس تحليلات (دونالدسون Donaldson) . وليس من الضرورى أن تحقق هذه المجموعة التصميم نفسه فى كل السياقات ، فهنالك أقفاص حديدية وليس قفصًا واحداً فقط ، ولكن لا يوجد الكثير منها ، كما أن الكفاءة هى التى تدفع بالمنظمات ذات الإستراتيجيات المتشابهة لعمل الخيارات التى لا محالة منها . ولمواصلة استعارة (فيبر Weber) اللفظية ، فإن حجته تفيد أننا نقع فى سلسلة ضيقة من الأقفاص الحديدية ؛ إذ إن هذه الخيارات تمثل أفضل التصاميم المتوافرة ، مادامت معايير التصميم الجيد هى اعتبارات الأداء والكفاءة الاقتصادية .

ويقدم (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ-١٩٨٥ب-١٩٨٧) حجة قوية وذات أساس متين من الناحية التجريبية تؤكد أهمية ضغوط الكفاءة فى تحديد تصميم المنظمة . ولكن منظمات (دونالدسون) تفتقر إلى الحيوية إلى حد ما ؛ فلا يحس المرء بها كساحات مكتظة بوكالات كثيرة لها مفاهيمها المتعددة والمتصارعة ومصالحها الأخرى ، وهى المفاهيم التى غالبًا ما تعوق ضغط الكفاءة فى أسوأ صورها ؛ فالذى قدم لنا

عبارة عن منظمات أشبه ما تكون بالأوبرا ، التى لا توجد بها شخصيات رئيسية ، ولكنها تضم الكفاءة دون خداع ، والوكالات دون خصومة ، والناس دون اتجاهات سياسية . هذه صورة لصدى الهياكل التى تدفعها الإستراتيجية والكفاءة فى مشروع (دونالدسون) . ولا يبدو تعديل الهياكل حتى تسترد ملاءمتها كما لو كان عملية إراقة دماء ، خلال التحرك لتغيير مسار المنظمة ، بما يعترض التحرك نحو كفاءة التصميم وملاءمته .

الخلاصة:

لقد فُسرت الكثير من نظريات المنظمات دراسات (فيبر Weber) بأنها تحمل وجهة نظر مدفوعة بالكفاءة حول مستقبل حداثة المنظمات . وفى هذا الفصل تم التأكيد على أن (فيبر Weber) لم تكن لديه هذه الرؤية فى حقيقة الأمر ؛ فآراء (فيبر Weber) كانت غير مشجعة ومملوءة بالتشاؤم الثقافى . وقد بُنِىَ عدم التشجيع لهذه الرؤية على الاعتقاد بأن الحياة داخل المنظمات ستمعن فى كونها ذات بعد واحد . وحتى دون تكرار المحور العملى لهذه الآراء ، فإن الكثير من نظرية المنظمات المعاصرة كان يلغى - كذلك - احتمالات التعددية فى عالم المنظمات . وقد استمرت هذه النظرية بإصرار فى إعداد وجهات نظر مشذبة بطريقة جذرية ، إن لم تكن ذات بعد واحد . وبالإضافة لذلك ، فإن هذه النظرية قد ساعدت فى الإبقاء على الاعتقاد بأن الحداثة نفسها تؤيد وجهة النظر هذه ، ويرى بعض المنظرين أن وجهة النظر هذه قد طورها المثال المأخوذ من الأسواق ، فى حين يرى آخرون أن الأسس التى تستند إليها مثبتة بقوة داخل هياكل المنظمات نفسها . وفى كلتا الحالتين فإن النتيجة هى إظهار ذلك ، كما لو كانت هناك مجموعة محدودة من تصاميم المنظمات توجد لأنها التصاميم الوحيدة ذات الكفاءة ؛ فالكفاءة هى المفهوم الرئيسى . ويأتى تكوّن الأقفاص الحديدية التى لدينا بسبب مواكبة ضغط الكفاءة للأحداث الطارئة السائدة . وسوف يستعرض الفصل الرابع الدراسات التى أضعفت وجهات المستمدة من الظروف الطارئة المتعلقة بالأسواق والمنظمات الهرمية .

الفصل الرابع

العلاقات البيئية والمؤسسات والنفوذ فى تحليل المنظمات

لم يكن (دونالدسون Donaldson) الباحث الوحيد الذى استخدم مجموعة بيانات تفصل التقسيم كوسيلة للفصل بين الآراء النظرية المتنافسة ؛ فالباحث الآخر الذى يستخدم نفس الوسيلة بمجموعة أخرى من البيانات الخاصة بانتشار التقسيم وسط المنظمات هو (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م) ؛ فالنظريات التى يختبرها تختلف فى بعض الجوانب عن تلك التى نظر فيها (دونالدسون رغم أنها تشترك فى أطر الظروف الطارئة عند (شاندلر) (تنوع المنتجات) والحجم عند (وليامسون Williamson) ، وعلى كل فإنها تتيح النظر فى مسائل النفوذ والمؤسسات ، بالإضافة إلى العلاقة البيئية فى هيكلية المنظمات .

ويتناول (فليجشتين Fligstein) الفرضيات المستمدة من كل من علاقة السكان بالبيئة (هنان Hannan وفريمان Freeman ١٩٧٧م -١٩٨٤م) والرؤى المؤسسية (دى ماجيو DiMaggio وباول Powell ١٩٨٣م) ، بالإضافة إلى بعد "النفوذ" (كاربك Karpik ١٩٧٨م- بيرو Perrow ١٩٧٠-١٩٨١-١٩٨٦- بفيفر Pfeffer ١٩٨١م ، كما أن دراستى تتوافق مع هذا الإطار ، أيضًا انظر مثلاً كليج clegg ١٩٧٧-١٩٧٩-١٩٨٩أ-١٩٨٩ب- كليج clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠ ، بالإضافة إلى ما يورده مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣) . هذه المداخل المعاصرة لتحليل المنظمات سيتم تناولها قبل أن نلتفت إلى ما يقوله (فليجشتين Fligstein) حول فائدتها فى شرح تقسيم المنظمات .

بُعد علاقة السكان بالبيئة :

إن تطوير علاقة السكان بالبيئة قد تم بصورة جيدة فى نظرية المنظمات ، انظر على سبيل المثال دراسة (هنان Hannan) و (فريمان Freeman ١٩٨٨م) ؛ فهذه الدراسة تركز بشدة فى تطبيقاتها وأمثلتها على علم الأحياء ؛ فالمنظمات تعتبر كأنها فصائل من السكان تقطن فى بيئات مميزة . والمنظمات قد تنمو وتتطور أو تتدهور تحت ظروف معينة إلى أقصى حد ، كما قد يحدث لبعض النباتات والحيوانات . والتفسير البيئى

يحاول توضيح الظروف التى تُبقى على أشكال محددة من حياة المنظمات وتقيِّدها . ويتم التصور لأشكال حياة المنظمة من منظور التعايش والمنافسة بين العاملين فى المنظمات ؛ حيث يتم تحديد هؤلاء من منظور الظروف البيئية التى يعيشون فيها . وقد تم تمديد استعمال الاستعارة البيئية التى تفترض أن العاملين فى المنظمات يتطورون بنفس الطريقة التى تتطور بها الفصائل البيولوجية . والتغير فى المنظمات إنما يحدث أساسًا من خلال تغيير المنظمات حسب ذلك الافتراض . والمهم هو تطور العاملين الجدد فى المنظمات ، وهؤلاء يمثلون أنواعًا جديدة من أشكال المنظمات ، التى قد يزدهر بعضها فى حين يتدهور البعض الآخر عند تغير الظروف البيئية . ومن المحتمل أن يتخذ التغير شكل "توازنات متقطعة" ، حيث تتخلل الفترات الطويلة من الاستقرار فى حياة العاملين وأشكال المنظمة ، فتراتُ قصيرة من الابتكار والإبداع ، كلما تم ابتكار أشكال يتم اختبارها داخل المنظمة أو خارجها ، ستسكن فى بيئات سكانية أكبر أو أقل كثافة ، حيث ينمو عدد سكانها أو يقل .

وعملية النمو السكانى ليست بلا نهاية ، ولكن سيحد منها قدرة البيئة على التحمل . وليست البيئة غير مميزة ، ولكنها تتألف من أمكنة محددة . وقد يُعتقد بأن هذه الأمكنة عبارة عن بيئات صغيرة داخل البيئة الكلية . ولكل مكان أو بيئة صغيرة طاقة تحمل محدودة ، تستطيع بها الإبقاء على حياة العدد الذى يسكنها ، ولكنها تصبح مهددة فى حالة زيادة ذلك العدد . وفى البيئة الطبيعية ، حيث تزيد إمدادات الطعام فى البيئة الصغيرة بسبب طلبات أعداد السكان التى تتنافس على هذه الإمدادات ؛ فإنه ليس كل أشكال الحياة المنهمكة فى النضال من أجل البقاء فى تلك البيئة الصغيرة المحددة تستطيع المنافسة ؛ فالبعض قد يندثر ، والبعض الآخر يهاجر إلى مكان آخر ، ويجد فرصة للبقاء فى بيئة هو أقل معرفة بها .

فكِّر فى بيئة لأشكال متنافسة من المنظمات بدلاً من بيئة للحيوانات والنباتات المتنافسة ، على أن تكون البيئة الأولى مكونة من فرص سوق متغيرة للإبقاء على الأشكال المختلفة لحياة المنظمة . وسيمثل هذا ما يسعى إليه منظرو العلاقات البيئية فى دراسات المنظمات . وكما أن فصائل الظواهر الطبيعية تتطور فى مراحل نمو متميزة ؛ ولذلك يقال إن المنظمات تفضل الشىء نفسه ، فالمرء قد ينظر - على سبيل

المثال - إلى مرات تكرر تأسيس المنظمات الجديدة أو توقفها عن الاستمرارية . وفيما يتعلق بتأسيس المنظمات ، فإن هذا سيتجه بنا إلى التعجيل بالأخذ من التأسيس الأولى ، إذا كانت هناك مساحة للشكل (وإذا لم تكن هناك مساحة للشكل ؛ فإن المتنافسين الأوائل سينسحبون بالموت أو بعدم إعادة إنتاج المؤسسين) . و التعجيل لن يكون لا نهائى ؛ فالمساحات ستصبح مكتظة ومزدحمة ، وليس كل من دخلوا سعياً للإقامة فى تلك المساحات يستطيعون البقاء . و تحدث "هزة أرضية" ، ومن ثم يقل العدد ، ثم يستقر عدد السكان . وعندما يتناقص العدد الكلى للمنظمات بأشكال معينة ومرتبطة بالمساحة ؛ فإن الأشكال الأفضل ملاءمة لتلك المساحة ستكون أكثر بروزاً ؛ فأشكال معينة ستصبح ذات تأثير وتكتسب الشرعية فى حيز بيئى ، وتكوّن أنماطاً للتصميم يسعى المتنافسون الجدد للتفوق عليها ، وسيكون هنالك متنافسون جدد كلما زاد ازدحام المساحة ؛ فالانسحاب ومعدلات الوفيات ستزداد كلما زاد عدد المنظمات إلى ما يفوق مرحلة التطوير ، والتى عندها تكون لدى المتنافسين سوابق قليلة حول كيفية تصميم شكل منظمتهم . وعندما يصبح ذلك معروفاً بشكل واضح فيما بعد ؛ فسيكون عدد السكان الباقين أكبر . وعندما يصبح تشبع المساحة أكثر امتلاءً بالسكان فيما بعد ؛ فإن معدل الوفيات سيزداد مرة ثانية . ولا تستمر سوى تلك الأشكال التى هى أكثر ملاءمة لظروف البقاء فى تلك المساحة . وكانت نتيجة السياق الذى رسمه (هنان Hannan) و(فريمان Freeman ١٩٨٨م) هى أنه عندما يشيخ منسوبو المنظمات ؛ فإنهم يصبحون أكثر استقراراً ، ومن ثم تزداد احتمالات بقاء المنظمات التى تضمهم ، كما تقل احتمالات تغيرها أو مواءمتها . ومن المحتمل أن يأتى التجديد من خلق منظمات جديدة أكثر من أن يأتى من إعادة تصميم المنظمات الموجودة بالفعل . والمنظمات الأقدم هى التى من المحتمل أن تستمر لفترة أطول من المنظمات الأخرى الجديدة التى تبرز إلى حيز الوجود . وهنالك تبعة فى الجديد ستعانى منها المنظمات الجديدة ؛ فإيجابيات وتبعات العمر ستزيد ، من بينها تلك التبعات الخاصة بالحجم : فللمنظمات الكبيرة موارد احتياطية أكبر أو بها " ترهل تنظيمى" يمكنها من خلاله مقاومة التناقص الذى يوجد ببيئاتهم . وستتأثر المنظمات على نحو مختلف أيضاً ؛ وذلك وفقاً للمدى التى تحاول به منظمة متخصصة أو عامة فى حيزها البيئى ؛ فالمنظمات العامة التى تقدم مجموعة أوسع من الخدمات والمنتجات تبدو أفضل فى

أدائها ، تحت ظروف متغيرة من الكثير من المنظمات المتخصصة ، والتى تزدهر أكثر فى ظروف دائرية أكثر استقراراً .

وقد أُخضع منظور البيئية السكانية فى الآونة الأخيرة لدراسة نقدية فى أدبيات المنظمات (يانج Young ١٩٨٨م) . وقبل تلك الدراسة كان البيئيون يتمعتون برضاء ملحوظ ؛ حيث إن أعمالهم ظلت تنشر بغزارة دون أن يواجهوا نقداً كثيراً . وقد يبدو هذا غريباً فى بعض الجوانب ؛ إذ كان يدور تحت سطح الاستعارة البيئية حديثٌ عن السوق . ويُظهر (روبنز Robins) هذا فى "درسه" الخاص بالنظرية البيئية) ؛ فالضغط التنافسى هو الذى يدفع بالنظام البيئى النظرى ، كما تفعل بالتأكيد المساهمات الاقتصادية فى تحليل المنظمات .

وإحدى النقاط الأساسية فى نقد حجج البيئة السكانية التى أوردها (هانان Hannan) و(فريمان Freeman ١٩٨٨) – قد طرحتها (يانج Young) ، وتتعلق بتفاصيل حول "منسوبى" المنظمات ، والذى يعنى بهم "فصائل" المنظمات . والفصيلة فى الأحياء تعنى مجموعة من الأشكال فى مقدورها أن تتوالد فيما بينها ، أى أنها تكون مجموعة جينات . هذا ، ويتكرر توزيع السكان ؛ ولذلك فإن استخدام كلمة "سكان" عندما يكون المقصود "الفصيلة" يؤدى للخلط والتشوش (يانج Young ١٩٨٨م –٢) وينظر (هانان Hannan) و(فريمان Freeman ١٩٧٧م–٩٣٥) إلى الاختلافات فى الهياكل الرسمية على أنها معادلة للاختلافات بين الفصائل . ولكن – كما تلاحظ (يانج Young ١٩٨٨م :٢–٣) ، فإنهما لا يقدمان قواعد واضحة للتمييز بينها . ومن المؤكد أن هنالك عدداً من الأدلة غير الدقيقة ، ولكن طبيعة عدم دقتها إما أن تكون غير واضحة ومفهومة (الاختلافات فى وصف المنظمات المتوافرة بطريقة رسمية – أنماط النشاطات فى المنظمة– ونظام المنظمة النموذجى) ودائرية ، (ابحث عن الحدود بين الفصائل) ، وإما أن تكون ظاهرياً لا معنى لها من الناحية التشغيلية . (ومثال ذلك المتغيرات التى تختلف عن بعضها البعض نتيجة اختلاف العدد الصافى للوفيات) (فريمان ١٩٨٨م– ص٥) .

وليس دور المساحة البيئية فى تطبيق نظريات البيئة السكانية بأقل أهمية فى تبنّى مصطلحات البيئة السكانية . وفى علم بيئة الكائنات العضوية عادة ما يُعرف مفهوم الحيز البيئى من خلال مجموعة من الضوابط المحكمة فى حيز غير ملموس ، وهى

ضوابط كافية للمحافظة على الكائن العضوى (يانج Young ١٩٨٨م :٥) ، وهى فكرة تعنى أن هنالك حداً لحدوث الحيز ، وإلا فلن تكون هنالك منافسة لاحتلال ذلك الحيز . ومن المؤسف فى علم الطفيليات ، وبسبب المفهوم الضمنى للحيز البيئى باعتباره سوقاً ، أن ماهية هذه الحدود غير واضحة ؛ فالأسواق حتى ولو كانت لفرض أشياء غير مفيدة تكاد تكون قادرة على التمدد اللامحدود .

وهنا تنشأ مشاكل عملية أخرى ، فقد اقترح (فريمان Freeman ١٩٨٢م : ٩) أن يكون تعريف الفصائل البيولوجية مختلفاً باختلاف الدراسات . وهذه الإستراتيجية ستثير أيضاً مسألة الحدود : هل يعنى هذا أن الفصائل نفسها تستطيع أن تتخطى فى حرية حدود حيز بيئى معين ، أو أن الهياكل تخضع لإعادة تعريفها . هذا ، وتنشأ مسألة تتعلق بمفاهيم تدور حول تغير الفصائل أو التحول إلى فصيلة . وتبدو التقنية على أنها متغير محدد ومتكرر (راجع برتين Brittain ، وفريمان Freeeman ١٩٨٠م : ٢٩٥-٢٩٦) ، كما ورد فى النقد الشائع والجيد "للحتمية التقنية " (راجع كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م) . ولا تقف المشكلة فقط على أن التقنية ليست بعامل محايد ومستقل (وهذا لا يعنى إنكار تأثيرها من خلال وضع حدود التغيير بداخلها) ، فهنالك أيضاً سؤال يتعلق بالتداخل بين الحيز البيئى والفصائل البيولوجية .

"يمكن تحديد الحيز البيئى فقط إذا ما عرفنا الفصيل الذى يجعله ويصبح الحيز ذا دلالة فقط فى مثل هذا السياق المحدد . وفى الحقيقة ، من الممكن أن يكون الحيز ملائماً لعدد من الفصائل التى لم تتنافس بعد لتقرير من الذى يبقى . وسنكون مخطئين إذا ما طبقنا نفس التحديد على المتنافسين فى المستقبل ؛ ولذلك فإن تحديد الفصائل البيولوجية والحيز البيئى- وهما مفهومان رئيسيان ناقص من أساسه ؛ إذ إنهما يُحددان من المنظور لكل واحد منهما (يانج Young ١٩٨٨م :٥ب) .

هنالك خلط فى مستويات التحليل الموجودة فى منظور البيئة السكانية ؛ فمناظير البيئة السكانية تتصور أن المنظمات يمكن أن تتخلى عن الفصائل ، وهو الشىء الذى يشير إليه كل من (هانان وفريمان) بالموت . ففى عالم الفصائل الطبيعية الموت واضح عادة ، ولكن ليس هو كذلك فى عالم المنظمات . وتقول (يانج ١٩٨٨م-٨) إنه فيما يتعلق بهذه النماذج البيئية ، فإن أى تغيير فى شكل المنظمة يصبح مساوياً لموت ذلك الشكل

وميلاد شيء جديد ـ ومن ثم حدوث التحيز تجاه الجمود فى تصور العمليات داخل المنظمة فى نموذج البيئة السكانية (هانان وفريمان ١٩٨٤م) ، وفى الخلط الذى تحدده يانج (١٩٨٨م : ٨-٢٠) فى تصورهما للتغيير . ويُثار مستوى التحليل عندما ينظر المرء إلى الاستعارات البيئية المستمدة من علم الكائنات العضوية ، ليس موضوعه النظرى أعضاء فصيلة ما ، ولكنه الفصيلة ذاتها . وكما تلاحظ يانج (١٩٨٨م : ١٠-١٦) مع الأخذ من إمكانات الاستعارات البيئية ، فإن الاستخدام يبدو كأنه يتمتع بنصف حياة طفيلية ؛ حيث يتغذى تارة على مجموعته البيئية أو يستمد تغذيته الإضافية من مكان آخر . وليس من المستغرب أن تكون الافتراضات المستمدة هجيناً كعمليات النمو التى أبقت عليها ؛ فالاستخدام الطفيلى يحافظ على الاستعارات ولكنه لا يطبقها على الفصائل البيولوجية . وبدلاً من ذلك فهى لا تطبق على فكرة الفصائل باعتبارها "موضوعًا نظريًا" من حيث التحليل والإنشاء ، ولكنها لا تمتلك الشكل النظرى الدقيق الذى يتطلبه مفهوم الفصائل البيولوجية . ومعاملة الكيانات الملموسة ، وكأنها على قياس المفاهيم النظرية مثل الفصائل البيولوجية – تعد خطأً من وجهة النظر البيئية ؛ فميلاد أو موت أشياء تجريبية معينة كالمنظمات لا يرمز إلى ميلاد أو موت الفصائل البيولوجية المفترضة التى تؤسس بوصفها موضوعات نظرية . ومع الأخذ فى الاعتبار تعقيد ورسمية وشرعية تكوين المنظمات فى ظروف متنوعة من حيث التقدير والملكية ؛ فإن العنوان "الفصائل البيولوجية " يجب أن يظل مفترضًا ، وكما تلاحظ (يانج) فى حصافة أكثر سخرية :

"إن أصغر حشرة أو سمكة أو فأر يعد ممثلاً مستقلاً ، ولكن لدى أكبر فروع شركة (سيرز ريبوك Sears Roebuck) القليل الذى يقوله حول مصيره . أو لم تكن دراسة النباتات والمنظمات الممتدة والتابعة والوكالات الحكومية باعتبارها كيانات مستقلة ، شبيهة بدراسة سيقان الضفادع وكأنها مستقلة عن الضفادع ؟

كما يلاحظ المرء أيضًا ، أنه ليس هنالك سمكة صغيرة أو فأر أو ضفدعة ، ناهيك عن الحشرة الصغيرة ، تعد وكالة تتنافس بداخلها العقلانيات ، التى غالبًا ما تكون متناقضة ، ومغلفة بأشكال إنسانية و إدارية مختلفة ، لتسيطر على الساحة التى يُحدد بداخلها سلوك الكائن العضوى ؛ فمن النادر وجود المنظمة التى تعمل تجريبيًا وكأنها

كيان متكامل وعضوى وفطرى خالٍ من التناقض والغموض والصراع (كليج Clegg ١٩٨٩ أ) .

إن لمنظور البيئة السكانية مشاكل رئيسية واضحة (لم أعالجها كلها فى هذه الدراسة . فعلى سيبل المثال ، لم تتم مناقشة الدراسات التجريبية ، ولو تم ذلك لكانت هناك العديد من نقاط النقد الإضافية كتلك التى أعدتها يانج ١٩٨٨) . ورغم ذلك فإن (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م) قد أحس بأن الفرضيات كانت مستمدة من ذلك المنظور .

لنتذكر أن آراء (شاندلر Chandler) و (وليامسون Williomson) حول المنظمات تقول بأن البيروقراطيات تنمو حين تكون التعاقدات داخلية ، وبالتالى فإن التقسيم يحتمل أن يعقب البيروقراطية كشكل بنيوى فى ظروف معينة . إلا إنهما لا يتفقان حول هذه الشروط ؛ فـ (شاندلر Chandler) يركز على التنوع ، فى حين أن (وليامسون Williomson) يقترح الحجم . ويدعم (جرينير Grinyer) الحجج المأخوذة من الحجم ، فى حين أن (دونالدسون Donaldson) يقول بأن ما أورده (شاندلر) سليم من الناحية التجريبية ، ويتم عرضه بصورة أفضل . ومن المؤسف أن الحجج المأخوذة من الحجم والتنوع لا تستنفد سلسلة المهارات التوضيحية . وكما قد نتوقع ـ ومع الأخذ فى الاعتبار تغيير أشكال المنظمة بسبب "الموت" الذى نجده فى البيئة السكانية ـ فإن الفرضيات ذات الصلة ربما يمكن أن تُستمد من هذا النوع من التحليل ، وتنطبق هذه الفروض على التحول من البيروقراطية إلى التقسيم .

و قد يتوقع المرء أن التقسيم كشكل جديد قد يتم تنفيذه من قبل المنظمات الجديدة بدلاً من المنظمات الأخرى البيروقراطية الموجودة ، وذلك وفقًا لبيئة المنظمة . وتلك هى الفرضية التى يستمدها (فليجشتين Fligstei) : **"يتوقع المرء أن من المرجح أن يكون تبنى المنظمات الشابة والصغيرة للشكل المتعدد التقسيمات ، أكبر من تبنى المنظمات الأخرى القديمة والكبيرة لذلك الشكل"**. وبغض النظر عما تلقاه هذه الفرضية من سند بيئى ، وتماسك فى الرأى ، إلا أنها تقف وحدها من حيث كونها قابلة للاختبار الحاسم . ومن الواضح أنه إذا لم تكن غالبية المنظمات ذات الأشكال التى تضم تقسيمات متعددة خلال فترة زمنية معينة هى الأحدث والأصغر ، فلن يمكن تأكيد هذه الفرضية .

وفي حين أن الآراء المتعلقة بالسوق المتنافسة عند (شاندلر Chandler) و (وليامسون Williomson) هي محور واحد للتوضيح الذي يؤكد على المنافسة كضغط بيئي رئيسي ، وعلى البعد البيئي كبُعد آخر ، فإن هنالك آراءً أخرى أقل إذعانًا بكثير لخطاب الضغوط التنافسية والمواءمة الكفؤة مما توحي به تلك الأبعاد .

إن الوسيلة لشرح كل رأي من هذه الآراء التي تم عرضها حتى الآن هي المواءمة الكفؤة بين تلك الآراء ، سواء كانت متعلقة بالمساحات البيئية أو هياكل بنيات السوق أو قيود الحجم . وفي هذا الصدد ، فعلى الرغم من أن أيًا من هذه النماذج لا تشابه وجهة نظر (فيبر) حول المنظمات ، إلا أنها تشترك مع بعضها بعضًا في وجه شبه واحد مع الحكمة التي تلقتها ، (ولكنها غير صحيحة) حول تحليل (فيبر) . ويبدو أنها تركز على الكفاءة ، الأمر الذي لا تركز عليه نظرية المنظمات . ومن المهم معرفة تلك الحقيقة . وهنالك مدرستان فكريتان ـ بوجه خاص ـ تم تنظيمهما تنظيمًا غير دقيق ، قد يطلق عليهما وجهات النظر "المؤسسية" و"السلطوية" ، وهما تتجهان إلى معالجة حجج الكفاءة بشيء من الريبة . وسوف نتناول هذه الآراء في الأجزاء التالية .

البُعد المؤسسي :

إن النظريات الأخرى التي تمت دراستها حتى الآن تتناول البيئة كمصدر للشكوك غير المرتبة التي يتم التعبير عنها بصور انتهازية تقنية وأسواق منتجات ومجالات بيئية ، وهي في الوقت ذاته تستهين بالسلوك غير المنظم لشئون المنظمة ؛ فالمنظمات الهرمية قد أنشئت ، والظروف الطارئة تمت مواكبتها ، ثم المنظمات ـ بعد ذلك ـ تبقى أو تتلاشى . وباختصار ، فإنه تم إرساء نظام المنظمة ، إلا أنه في كل حالة تحققت هذه الحتمية النظرية على حساب جوانب وكالة المنظمات .

وتم تقليل فرص الاختبار أمام علماء البيئة ؛ بسبب ضرورة كبر العينات ؛ مما يعني دراسة معظم المنظمات الصغيرة ذات التأثير الضئيل على الأحوال البيئية : ومن ثم فإن البيئات هي التي تحدد ذلك . وبالنسبة لمنظري المعاملات التجارية والإستراتيجية / الهيكلية ، فإن المنظمات تأخذ الهيكل ولا تصفه . وليس الفرق بين الاثنين هو ما إذا كان من الممكن تحديد المنظمات من عدمه ، بل هو السؤال عن

مصدر تحديدها . ويختلف منظرو الظروف الطارئة أمثال (دونالدسون Donaldson) حول هذا : فمن ناحية هم ينكرون الاختبار الإستراتيجى ، ومن ناحية أخرى نراهم يكتبون عن قيام المنظمات و"اختيارها" و"إنشائها" و"إعادة تنظيمها" و"إعادتها إلى المركزية" ، ويتوقف ذلك على البحث عن تحسين النمو والابتكار فى المنتج واقتصاديات التكلفة ، وتخصيص الموارد لمنتجات جديدة (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥م أ : ١٦٦) . وما لم يلتفت الباحثون إلى الشىء الذى يبدو وكأنه استعارة مستحيلة ، فمن المفترض أن يقوموا بالاختيار ؛ وإلا لما وجد الاختيار رواجًا فى هذا السياق ، ولأنهم يختارون الهيكل ؛ فقد تم التسليم بذلك فى مكان آخر (دونالدسون Donaldson ١٩٨٧م) . و إن هذه الهياكل التى لها القدرة المنتظمة على استغلال البيئات أحيانًا ، لتعد موثقة كذلك فيما يتعلق بالمنظمات الكبيرة ذات النفوذ . ولنتناول صناعة النفط مثالاً على ذلك ، فقد قام (سامبسون Sampson ١٩٧٦) بالاستعراض الزمنى المتسلسل للطريقة التى استطاعت بها شركات النفط الكبرى من البريطانية والهولندية والإمريكية أن تلعب دوراً فعالاً فى تحديد وتوصيل سياستها الخارجية كلٌ فى مجال نفوذه ، خلال الفترات الكثيرة من تاريخ هذه الشركات . ولم ينقطع هذا الترخيص إلا عندما استطاعت منظمة الأقطار المصدرة للبترول (أوبك) إعادة هيكلة شركات النفط الكبرى من خلال منظمتها الفعالة ، باعتبارها اتحاداً للمنتجين له أهدافه الخارجية ، وذلك فى أعقاب حرب عام ١٩٧٣م (راجع هارينجتون Harrington ١٩٧٧م : ٢٣٦-٢٧٤) .

وهنالك العديد من الدراسات الأخرى التى توضح كيف أن بعض المنظمات تحدد على أسس مسببة الجوانب البارزة لبيئاتها . فعلى سبيل المثال يمكن أن يفكر المرء فى دراسة (كرنسون Crenson ١٩٦٢م) المشهورة حول الصناعات الفولاذية فى مدينتين تقعان فى ليك سايد side Lake بمنطقة البحيرات العظمى فى الولايات المتحدة (راجع أيضًا لوكز Lukes ١٩٧٤م) . وكانت الخيارات الإستراتيجية فى المنظمات التى تمت دراستها تتعلق بما إذا كانت تلك المنظمات - أو لم تكن - ستستعين فى تلويث البيئة المحلية بطرق لم تكن ضرورية من الناحية الفنية . وكانت المنظمات فى المدينتين متشابهتين من حيث الهيكل ، وتمتلكان التقنية نفسها ، كما كانتا تشتغلان فى سوق المنتجات نفسه . وكانت وسائل تجنب التلوث متاحة لهما بنفس القدر ، ولكن المنظمات

التى تعمل فى جارى Gary بولاية إنديانا لم تتخذ أى إجراء حتى عام ١٩٦٢م ، فى حين أن المنظمات التى تعمل فى شرق شيكاغو قد اتخذت إجراءاتها اللازمة فى عام ١٩٤٩م . ونتيجة للإجراء فى الحالتين ؛ كان التشريع الصادر من الحكومة المحلية . والسبب فى بطء الإجراءات التى شهدتها جارى Gary ، فى تشكيل الاختبار الإستراتيجى الخاص بالاستمرار فى التلوث أم لا ، إنما يرجع إلى أن منظمات الصناعات الفولاذية فى تلك المدينة قد تحولت إلى شركة واحدة ، هى الشركة الأمريكية للصناعات الفولاذية . وبالفعل كانت جارى Gary مدينة لإحدى الشركات . وبالإضافة لذلك ، فإن الحكومة المحلية كانت تحت سيطرة حزب سياسى واحد ، وأما فى شرقىّ شيكاغو ، فإن مصانع الفولاذ لم تكن كلها فى يد مجموعة واحدة من الأقارب ، ولم تكن السياسات المحلية خاضعة لحزب واحد فقط .

والشرح الذى يقدمه (كرنسون Crenson) لتوضيح الفرق بين هذه الحالات ، هو أن البيئة فى ظل ظروف المنظمة وسياساتها قد تكون خاضعة تماماً للتلوث ؛ فقد اختارت شركة الصناعات الفولاذية الأمريكية إنشاء مدينة للشركة . وفى هذه المدينة أمكنهم أن يختاروا تلويث البيئة . هذه حالة واضحة جداً لمنظمة تستغل كى تناسب غرضها الإستراتيجى . وقد أوقف التشريع لمدة ثلاثة عشر عاماً ممتلئة بالربح ، مقارنة بموقف منافسى الشركة فى شرقىّ شيكاغو . وبعد تلك السنوات تغير الموقف ؛ فالبيئة حتى عندما يتم اختيارها قد تكون - ولا تزال - مصدر شكوك للمنظمات . والنقطة هنا هى أن حالات تحديد المنظمات للبيئات تكاد تكون نادرة فى حوليات التاريخ ، حتى ولو كانت فى تلك البيئات ذات الولع بنظرية التنظيم .

وتنساب بعض المضامين من هذه الاستهانة والنقد غير العادل لوكالة المنظمات ، حتى ولو كانت خاضعة للاختيار المنظم ، إلا أنها قد تظل مولدة للشكوك المستقبلية التى لا يمكن السيطرة عليها . وبروز هذه الشكوك المستقبلية سيكون حاداً ، وبصفة خاصة للمنظمات التى لها سمات المغامرة . فهذه المنظمات تعمل بهياكل محكمة الربط ، مادامت أنشطة الأجزاء المكونة للمنظمات تعتمد على بعضها بعضاً بدرجة عالية . ولهذه المنظمات تقنيات مشكوك فيها بدرجة عالية ، توجد فى حالة تفاعل معقد مع بعضها بعضاً ، وتتعامل مع عمليات خطيرة أو محفوفة بالمغامرات التى لا توجد حلول

مثالية لما قد يحدث لها من مشاكل . وهذه بالضبط هى سمات التنظيم التى تؤدى إلى وقوع الحوادث العادية ، كما هى الحال على سبيل المثال فى المفاعلات النووية (بيرو Perrow ١٩٨٤م) ؛ فنظام منظمة الطاقة النووية مثلاً محكم الربط ومعقد بدرجة عالية ، بحيث إنه إذا تزامن حدوث أخطاء فإن الخلل الوظيفى فى النظام كله يتضخم بسرعة لا يمكن السيطرة عليها . هذه هى الحالة حتى ولو كانت هنالك مقومات مساندة وعناصر سلامة فى حالة الفشل ؛ فالتعقيد وإحكام أنشطة النظام على بعضها البعض هو الذى يجعل من هذه المقومات والمساندة غير ذات فائدة فى موقف العطب . والمضامين هى أن الشكوك فى البيئة ، وبعض الأشكال المحكمة الربط فى وكالة المنظمة ، وكثرة الظروف الطارئة – سوف تؤدى إلى تحديد ضعيف لهياكل المنظمات وممارساتها . وهذا هو السبب فى إخضاع مثل هذه المنظمات بطريقة نموذجية إلى الضوابط الحكومية المنظمة لها والمعقدة ، إذا ما تم الاختيار المتبادل لذلك أحياناً (والدولة هى الجهاز الملحوظ غيابه فى الكثير من تفاصيل نظريات المنظمات المألوفة) .

وفى مقابل تيار الحتمية هذا (وفى حالة دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ) ، هنالك خلط فى الدلالات اللفظية حول ما ينطوى على الاختيار الإستراتيجى كما حدده تشايلد Child ١٩٧٢) ، فإن منظرى المؤسساتية يتفقون مع (تشايلد Child ١٩٧٢) بأن الخيارات الإستراتيجية لا تحدث ، كما يتفقون مع (فيك Weick ١٩٧٩م) بأنها تُسن . كما أنهم يضيفون التعديل الذى يفيد بأن ما يُسن من قوانين ، إنما ينشأ بسبب طريقة مطابقتها "للأساطير العقلانية" ذات القيمة الثقافية الخاصة بالكيفية التى يجب بها تنظيم الأشياء ، إذا كان لها أن تجتاز التدقيق الذى ينطوى على النقد من قبل وكالة مختصة باللوائح المنظمة أو أى جهة مهما كانت . ونتيجة لذلك ، فإنه يتم التصور لبيئة المنظمة بواسطة الإعداد بعناية للوائح والمتطلبات التى يجب أن تذعن لها المنظمات الفردية ، إذا كان لها أن تتلقى المساندة وتكتسب الشرعية (سكوت Scott وميير Meyer ١٩٨٣ : ١٤٩) . وتذعن المنظمات لأشكال معينة لا بسبب كفاءة فاعلة كامنة فيها فى حد ذاتها ، رغم أن شكلاً معيناً قد يكون فعالاً فى بعض هذه الحالات ، ولكن لأن المنظمات مضطرة إلى ذلك ، أو تُكافئ فى مقابله من منظور حصولها على شرعية أكبر

وموارد وطاقات للبقاء أكثر ، وهو ما لا يتحقق إذا كان الأمر خلاف ذلك (سكوت Scott ١٩٨٧ : ٤٩٨- وروان مير Meyer ١٩٧٧م) .

وللنظرية المؤسسية جذورها فى الداخل السوسيولوجية التى أعدها (سلزنيك Selznick ١٩٧٥م) و (هيوز Hughes ١٩٣٩م) و (بيرجر Berger) و (لوكمان Luckman ١٩٧٦) كما يبين (سكوت Scott ١٩٨٧م) . ويقول منظرو المؤسسية بأنه حيثما اتجهت بنية المنظمات نحو التماثل ، فإن هذا سيحدث ، لا بسبب ضغط البيئة أو السوق ، ولا بسبب الحتمية الوشيكة التى تحدثها الظروف الطارئة الخاصة بالحجم أو التقنية . وبالعكس فإن المنظمات ستكون كما هى ؛ لأنها إلى حد كبير كائنات ثقافية ذات قيم مغروسة فيها . وهى تنتج وتستنسخ بهذه الطريقة من قبل أناس يعكفون على إنشاء الواقع المؤسسى من النسيج الثقافى المتاح لهم .

وقد تم تمييز أربعة أمور مختلفة فى النظرية المؤسسية (سكوت Scott ١٩٨٧م) مع الاقتراح بأنه يمكن إنقاصها إلى مجرد اثنين ، إلى الحد الذى يشمل العمل الحالى فى هذا المجال ، (زوكر Zucker ١٩٨٦م) . أحد هذين الأمرين يركز - وذلك بعد مساندة بيرو Perrow (١٩٨٦م) لدراسة (سلزنيك Selznick ١٩٥٧) على البيئة المؤسسية للمنظمات باعتبارها مستودع النماذج الثقافية التى يمكن تبينها فى بنية المنظمات . وقد ارتبط هذا فى الوقت الحاضر بأعمال من ساهموا مثل : (دى ماجيو DiMaggio ١٩٨٨ - دى ماجيو DiMaggio وباول Powell -١٩٨٣) الذين ارتبطوا عن قرب بالتقاليد المؤسسية لـ(سلزنيك) من خلال تأثير (بيرو) . وفى حين أن الباحثين الذين ينتمون لهذا التقليد يوجدون فى الساحل الشرقى من الولايات المتحدة ، إلا أن هنالك تقليداً له انتماؤه المؤسسى فى الساحل الغربى كذلك . وتركز الاهتمامات المركزية فى هذا التقليد على كيفية اشتراك العاملين فى المنظمة على العمليات الإدراكية لإنشاء واقع المنظمات ، وهى عمليات مغروسة فى جوانب الحياة اليومية المُسَلَّم بها ، والتى يتم بموجبها إنجاز حقيقتها وموضوعيتها . ارتباط سوسيولوجية المعرفة عند (بيرجر Berger) واضح خاصة فى أعمال (زوكر Zucker ١٩٧٧م ، ١٩٨٣م ، ١٩٨٨م) و(ميير Meyer) و (روان Rowan ١٩٧٧م) . ففى حين يركز (ميير) على الفهم المشترك العام الذى قد

يكون مغروسًا ثقافيًا فى المنظمة ؛ يهتم (ماير) و (روان) أكثر برصد المكان الحقيقى لهذه الأساطير العقلانية التى أصبحت راسخة الجذور .

ويركز كل من (ميير Meyer) و (روان Rowan ١٩٧٧م) على العمليات التى يتم بموجبها إرساء اللوائح الراسخة والطرق التى غالبًا ما تعمل بها هذه اللوائح ، وكأن ما تم ترسيخه قد خدم غايات فنية فقط ، بدلاً من أن يخدم أغراضًا ذات قيمة ثقافية . وفى الحقيقة ، فإنهما كانا يميلان للاعتقاد فى الأغراض ذات القيمة اثقافية ، ومن ثم فإن العناصر المؤسسية يمكن أن ترسخ ويتم التسليم بتوظيفها كأساطير عقلانية . وليست الأساطير العقلانية تأكيداً للقيم فقط مادامت تحكى عن الأشكال الثقافية الموصوفة ، بل هى أيضًا إنكار للقيم إذا تم التركيز على العنصر العقلانى . ويتم إنكار القيم وتتحول إلى أساطير ، حين يُعتقد بأنه لا مفر من أن تتبنى المنظمات أشكالاً معينة فى ظروف طارئة معينة . ولاشك أن الموقف الأخير حجة مؤيدة للقيم . وعلى كل ، فالحتمية الظاهرة للقيمة التى يتم اختيارها ، تُبرز غرس القيمة المرئية فى التفكير الفنى الغامض : أى لا وجود لبديل . وحيثما كان هنالك سياسة أو برامج أو بنية لتحقيق وضعية (لا وجود لبديل) ، فبمجرد أن تُغلف هذه السياسة فى رداء ضخم من العقلانية ، فإن استنساخ قيمها سيتم تفضيله بدرجة عالية (كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م) .

وقد تصنف القيم على أنها تتمخض عن التماثل فى الشكل المبنى على ممارسة القسر والمحاكاة والمعيارية (دى ماجيو DiMaggio وباول Powell ١٩٨٣م) . ويُنظر إلى هذه الضغوط التماثلية بصورة متزايدة على أنها تشكَّل من قبل أجهزة المنظمات والدولة ، وفق اللوائح بصفتها مواقع هامة لإنتاج ما تم إرساؤه بوصفه أساطير عقلانية . ويُنظر إلى القفص الحديدى على أنه مكون من لوائح تصطاد المنظمات ، كما يقول (سكوت Scott ١٩٨٧م : ٥٠٨–٥٠٩) : " إن اللوائح المستمدة من منظمات الدولة ستركز التصرف فى قمة المنظمات ، فى حين أن اللوائح المستمدة من الأجهزة المهنية تفضل بصورة عامة هياكل أضعف وأكثر لامركزية ، تضع أكبر درجة من التصرف فى أيدى أصحاب المهن (سكوت Scott ١٩٨٧–٥٠٩) . وفى الوقت ذاته ، قد يُتوقع أن تميل منظمات الدولة إلى أن يكون لجوؤها أكبر إلى القسر والتنظيم ، فى حين أن من المرجح

أن تتجه المنظمات المهنية إلى ضغوط التقليد والمعيارية . وبالإضافة إلى ذلك ، افترض (جونسون Johnson ١٩٧٢) أن المشاريع المهنية التى تنشأ من دوائر اجتماعية أقل من حيث المستوى الاجتماعى ، سوف تكون أكثر لجوءًا للدولة للحصول على شرعيتها ، خلافًا لما كانت عليه الحالة بالنسبة للمهن التقليدية كالمحاماة أو الطب ، رغم أن كل من (شوا Shua) و(كليج Clegg) يقول بأن هذا الرأى يتطلب بعض الأهلية بحسب جنس من يمارس المهنة .

بُعد السلطة :

يعد بُعْدُ السلطة من عدة طرق الشبحَ المخيف لأولئك الباحثين الذين يركزون على الكفاءة ؛ فكل من (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ) و(وليامسون Williamson ١٩٨٥م) يشجب الإغراءات النظرية التى تتجه إلى استخدام السلطة كخاصية يشتمل عليها نموذج المنظمات . وبالنسبة لـ (وليامسون Williamson) فالخصم الرئيسى له هو بيرو Perrow (١٩٨١م-١٩٨٦م) ، فى حين أن خصم (دونالدسون) هو (كليج Clegg) و (دنكرلى Dunkerley) . وعلى كلٍ ، فهناك شك فى وجود بُعد سلطوى أكثر من كونه بعدًا مؤسسيًا واحدًا . وبالنسبة لـ (فليجشتين Fligstein) فإن البعد السلطوى يتكون أساسًا من منظور مداخل الظروف الطارئة الإستراتيجية (بيرو Perrow ١٩٧٠م- هيكسون وآخرون Hickson et al ١٩٧١م- هيننجز وآخرون Hinings et al (١٩٧٤م) ، والاعتماد على الموارد (فيفر Pfeffer وسالانك Salanck ١٩٧٨م- فيفر Pfeffer ١٩٨١م) ، والاقتصاد السياسى (زالد Zald ١٩٧٣م) . وهذه القائمة لا تغطى كل الأسماء (راجع كليج Clegg ١٩٨٩م ب) . وعلى أية حال ، فهناك حد أدنى مشترك بين هذه المداخل والمداخل الأخرى كمداخل (مينتزبرج Mintzberg ١٩٨٣) . هذا الشىء المشترك هو وجهة النظر التى تقضى بأنه يجب تصور المنظمات والبيئات باعتبارها حلبات للمنافسة . وفى داخل هذه الحلبات يتم التنافس حول الموارد ذات القيمة المختلفة من قبل الوكالات ذات النفوذ المختلف التى تمارس سيطرة مختلفة على هذه الموارد بلعبات معقدة وقواعد غير محددة ، تحاول كل وكالة استغلالها لمصلحتها . وتركز أبعاد النفوذ على السيطرة على الموارد ذات القيمة كرأس المال والمهارة والمعلومات والملكية والشبكات والإعلام . وتتجه الأبعاد الأكثر تطورًا إلى أن نرى هذه

السيطرة مستخدمة فى لعبات متحولة ومعقدة بقواعد غير محددة ، تصبح فيها هذه القواعد نفسها هى بؤرة التحليل (هذه المسائل تمت مناقشتها بالتفصيل فى مكان آخر فى عدد من السياقات : انظر على سبيل المثال كليج Clegg ١٩٧٥م - ١٩٧٧م - ١٩٧٩م - ١٩٨٨م - ١٩٨٩م أ- ١٩٨٩أب - كليج Clegg ودنكرلىDunkerley ١٩٨٠م) .

وكما لاحظنا ، فإن البعد الهام الذى لم يُشِرْ إليه (فليجشتين Fligstein ١٩٥٨م) هو البعد الذى أعده (مينتزبيرج ١٩٨٣م) ، وهو الكاتب الذى أعد نموذجًا خاصًا بإطار الظروف الطارئة تنتشر فيه بالمنظمات . ولقد فعل ذلك بإعداده لطاقم يتألف من "صور غريبة" ، تمثل المكونات الأساسية لبنية المنظمة . وتكمن غرابة الصور فى الطريقة التى يضع بها (مينتزبيرج) دوائر حول التغيرات التحليلية على رسم تمثيلى للمنظمات ، وهو يبدو لى كنموذج مطابق لنموذج الرئتين والجهاز الهضمى عند الإنسان . انظر إلى الشكل الرئيسى فى الشكل (٤-١) لترى ما أعنيه .

الشكل رقم (٤-١) : المظهر الخارجى للمنظمة وفقًا لمينتزبرج

(مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣م : ٢٩)

الموظفون الأخصائيون

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

المشغلون

الموظفون المساندون

من المفيد استخدام الإطار الرئيسى لتحليل (مينتزبيرج) ، مع خلطه بعناصر أخرى لبعد السلطة أوالنفوذ مستمدة من (كليج Clegg) و(دنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م) و(كليج Clegg) و(بورهام Boreham) و(داو Dow ١٩٨٦م) لإعادة النظر فى البيانات الأساسية ، التى يناقشها كل من (وليامسون Willimson) و (شاندلر Chandler) ، وبهذه الطريقة يمكن للمرء أن يكون له بعض الإلمام بكيفية خضوع العمليات الوضعية

نفسها للتحديد النظرى . ويستطيع المرء ـ من أجل القيام بذلك ـ أن يستعين ببعض النقاشات السابقة حول ظهور بعض أشكال المنظمات الحديثة السائدة .

ونحن ، عند هذه النقطة ، قد نعيد النظر فى نظام التعاقد من الداخل الذى مررنا به فى الفصل الثالث . كيف ولماذا تطور هذا النظام ؟ فالبعد السلطوى قد يركز على بعض جوانب مختلفة عن تلك التى سبق أن مررنا بها ، مع التركيز بوجه خاص على جوانب التحكم ، فمن هذا البعد ، فقد صُمم التعاقد من الداخل لمعالجة مشاكل الرقابة والتحكم ، التى ظهرت إلى حيز الوجود مع ظروف الإنتاج التى كانت تتوقف على تغييرات فى بيئة المنظمات (لاحظ كيف أن شروط الأبعاد المتنافسة تتماشى مع بُعد السلطة أو النفوذ) ؛ فبيئة المنظمات قد تغيرت نتيجة موجة الدمج بين المنظمات التى حدثت فى نهاية القرن التاسع عشر خاصة فى الولايات المتحدة . وبالتالى فإن هذا التغيير كان متوقفًا على موجات طويلة (أجليتا Aglietta ١٩٧٩-كوندراتيف Kondratief – ١٩٧٩م – مانديل Mandel ١٩٧٥م– روستو Rostow ١٩٧٨م) فى حركة تراكم رأس المال فى دورة العمل .

لقد تم توضيح كيف أن لتراكم رأس المال إيقاعًا مميزًا عندما يُنظر إليه خلال فترة زمنية تمتد لقرن أو يزيد ، هنالك مرحلتان فى هذه الدورة هما الزيادة والنقصان ، وتستمر كل واحدة منهما حوالى عشرين سنة أو أكثر . وخلال فترة الصعود أو الزيادة يبقى تراكم رأس المال فى مستوى عالٍ ، كما يتم تحقيق الفائض فى الإنتاج وجَنْى أرباح جيدة . ومع الاقتراب من نهاية المرحلة فى هذه الدورة يبدأ معدل تخصيص الفائض وإعادة استخدامه فى التباطؤ . ونتيجة لذلك ، فإن معدل الاستثمار الجديد يتدهور . وعند هذه النقطة يحدث الدمج ، أى عندما تصبح المعدات قديمة ويهبط رأس مال المنظمات إلى أقل من المطلوب . ومن المحتمل كذلك أن يحدث الدمج فى نهاية فترة النقصان ؛ بسبب نقص رأس المال الموجود خلال هذه المرحلة من الركود . والذى يحدث من منظور بيئى هو بقاء الأصلح ؛ فالمؤسسات ذات القاعدة الأقوى من حيث الأصول الثابتة والإستراتيجيات الاستغلالية ؛ ستتجه لابتلاع المؤسسات الأخرى ، وهكذا تصبح المنظمات أكثر مركزية .

وتتوقف المركزية على تغيير شامل فى علاقات الإنتاج نتيجة التدمير الضخم لرأس المال (أجليتا Aglietta ١٩٧٩م :٢١٩) الذى يحدث أثناء فترات الدمج . وتتغير بيئات المنظمات تغيراً جذرياً . لكن ليست هذه التغييرات التى تشهدها البيئة هى التى تسبب ميلاد المنظمات أو موتها ؛ فالتغييرات فى البيئة هى ميلاد وتحول وموت المنظمات . وتحدث هذه التغييرات لأن بعض المنظمات (والتى لهذا السبب يمكن تعريفها بأنها الأصلح للبقاء) تتدخل بنشاط فى المنظمات الموجودة وتدمرها بصفتها كليات قانونية منفصلة لعلاقات الملكية . وقد يتم شراء أسهمها ، وإزالة ما يُعرف بالمنظمات الأقل كفاءة (وهى أقل كفاءة لأنها لم تقوَ على الاستمرار) ، وتركيز النشاط الاقتصادى المرتبط بها من خلال إرساء علاقات تنافسية ، وإمكانات جديدة لتحديد الزيادة فى تراكم رأس المال ؛ نتيجة تزايد الفائض من قبل المنظمات الباقية ، وهى المنظمات التى تسيطر على جزء كبير من النشاط الاقتصادى أكثر مما كانت تفعل فى السابق . ويضيف كل من (وليامسون Williamson) (وشاندلر Chandler) إلى هذه التفاصيل تفاصيل بالأمكنة التى من المحتمل أن يحدث فيها الدمج من منظور المنظمة وحالة الصناعة (وسوف نرى فى الفصل الخامس أن هذه التفاصيل على الرغم من أنها اكتسبت بعض المعقولية فى الولايات المتحدة فى القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين فهى ليست الأساس لنظرية عامة . وهنالك حقيقة عكسية واحدة يمكن أن تضعفها . وكما سنرى ، فإن هذه الحقائق المضادة يمكن أن تورد بسهولة بالدخول فى بُعد أكثر مقارنة) . وفى أواخر القرن التاسع عشر اختفت أعداد كبيرة من المنظمات ذات الأشكال البرجوازية الصغيرة (أى التى كانت تحت ملكية وإشراف صغار رجال الأعمال) . ففى البداية كان خضوع المنظمات الأصغر(وهى كثيرة) للمنظمات الأكبر التى أُوجدت ، وهى منظمات ذات علاقات ملكية قانونية وأكثر مركزية ، كان خضوعاً رسمياً بدرجة لم يمكن معها أن يكون حقيقياً . ومن خلال المؤسسات التى تم دمجها غالبًا ما كان الملاك السابقون يوجهون العمل (أو يسيطرون على العمليات كما يقول منظرو مفهوم النفوذ) . وعلى كلٍ ، فقد يستمرون فى عمل ذلك بوصفهم مديرين مستقلين يقومون بتوجيه وتقديم وضبط العمل (إدواردز Edwards ١٩٧٩م :١٨٩) . وكانت الطرق التى استخدموها فى ذلك تشبه إلى حد كبير تلك الطرق التقليدية ؛ فالتسلط من قبل كبير العائلة والرعاية الأبوية (كتلك التى كانت سائدة فى بريطانيا

حسب مايورده هوبسبوم Hobsbawm ١٩٧٥ : ٢١٦) كانا يسيران جنبًا إلى جنب مع المعرفة التقنية المفصلة لعملية العمل التى حصل عليها "السادة" السابقون . وكما يقول (أوفى Offe ١٩٧٦م -٢٥) ، حين كانت منظمات الأعمال قائمة على وضعية المهام المستمرة (أى المنظمة التى تطابقت فيها الوضعية فى السلم الهرمى مع المعرفة) ، فكلما كانت وضعية الفرد فى أعلى هرم المنظمة الإدارى ؛ كانت معرفته بنشاطات المنظمة أكثر اكتمالاً) ؛ فإن الملاك القدامى أو من كان يعملون تحتهم فى السلم الإدارى الهرمى هم أحسن من ينظم العمل ؛ لأن لهم الإلمام الكامل بالمعرفة التى تدخل فى عمل التنظيم . وقد نظم العمل بهذه الطريقة ليتحقق ذلك ؛ فقد افترض كل مستوى فى السلم الهرمى مسبقًا إلمامه الكامل بمهام المستويات الأقل . وكلما كان مستوى المهارات التى تتم إجادتها أعلى ؛ كانت وضعية المستوى أعلى . كما أن الوضعية فى هيكل المهارات كانت ذات حدود مشتركة مع الوظيفة فى الهيكل الإدارى .

وعندما كانت المنظمات فى وضعية المهام المستمرة فى هياكلها كان هنالك أيضًا تقابل قريب بين علاقات ملكية المنظمة وعلاقات النفوذ فى المنظمة ، فالنفوذ غالبًا ما يذوب فى الملكية وفى التحكم فى المنظمة كهيكل للمهارات . ويتم تطبيق علاقات النفوذ هذه بواسطة سوق المنتج بالضوابط المحكمة نسبيًا والذى كان يسوده عدد كبير من المؤسسات الصغيرة المتنافسة . كما يتم تطبيقها بواسطة سوق للعمالة غير منظمة إلى حد كبير ـ على الأقل خارج إطار الاتحادات الحرفية ، والتى كانت ستكون أداة فعالة فى ضبط الالتحاق بالحرفة . وقد وصف (إدواردز Edwards ١٩٧٩م : ١٨-١٩) علاقات النفوذ التى وجدت بما يلى :

"كانت المؤسسة تحت سيطرة شخص واحد تحيط به زمرة من رؤساء العمال والمديرين . وهؤلاء كانوا يمارسون السلطة شخصيًا حيث يتدخلون فى عمليات العمل ، وغالبًا ما كانوا يحثون العاملين على العمل ، ويتنمرون عليهم ويهددونهم ، ويكافئون على الأداء الجيد ، ويعينون ويفصلون فى الحال ، ويميلون إلى العمال ذوى الولاء لهم . وعمومًا كانوا يتصرفون كطغاة سواء كانوا خيرين أم خلاف ذلك . وكان لهم نصيب مباشر فى ترجمة طاقة العمالة إلى عمل ، كما جمعوا بين الحوافز والعقوبات فى خليط اتسم بالمزاج الشخصى وعدم الانتظام . وكان هنالك هيكل صغير لممارسة السلطة ،

وغالبًا ما عومل العاملون بطريقة تعسفية ، ولما كانت القوى العاملة بأعداد صغيرة ، وكان رئيس العمل قريبًا منها وصاحب نفوذ ؛ فإن العاملين كانوا يحققون نجاحًا محدودًا عندما كانوا يحاولون الاعتراض على حكمه .

وقد قلت بدرجة كبيرة قيمة هذه الطرق اللصيقة الرقابة ، بتحول المؤسسات إلى منظمات ذات حجم كبير . ففى نهاية القرن التاسع عشر لم يتم تكوين منظمات كبيرة نتيجة للدمج ، بل أسست كذلك أنوا ع جديدة من منظمات أكبر حجمًا . ففى صناعات الفولاذ على سبيل المثال ، تم ربط الكثير من المؤسسات ببعضها البعض ، من خلال الأسواق عندما كانت تتعامل فى التبادلات المؤسسة على المنتجات شبه المكتملة فى دورة إنتاج معقدة . وعلى كل ، فإن الدمج غالبًا ما أدى إلى احتواء هذه العمليات الإنتاجية المختلفة ، وتسويقها من خلال مركز واحد لعلاقات الملكية . وكانت هذه المراكز بمنزلة مواقع موحدة للحساب والإدارة من الناحية الرمزية . ولأن هذا النوع الجديد من المنظمات لم يكن بالضرورة بوضعية أو معرفة مستمرة ؛ فقد طرح ذلك مشكلات حول كيفية تحقيق توحيد الحساب والإدارة . فاستمرارية الوضعية الهرمية وتنظيم المهام قد تغيرا ؛ فقد أصبحت هياكل المنظمات ذات المهام موقوفة بشكل متزايد (أوفى Offe ١٩٧٦م) ، فوحدة الإشراف الشخصى المباشر والبسيط والملكية والأداة قد اختفت جميعًا . وفى هذا الموقف نما التعاقد من الداخل كسلطة طاغية فى الانضباط والإدارة .

والتعاقد من الداخل (كلوسون Clawson ١٩٨٠م – ليتلر Littler ١٩٨٠م) قد أُرسى بطريقة جيدة فى الكثير من البلدان فى نهاية القرن التاسع عشر ، خاصة فى مجال المنسوجات والصناعات المعدنية والتعدين . وقد تم ترسيخ هذا النوع من التعاقد وخاصة فى الولايات المتحدة . وهو قد اشتمل على حل بسيط على المدى القريب لمشكلة إدارة المنظمات المدمجة الأكثر تعقيدًا وذات المهام الموقوفة . وقد اشتمل هذا النظام على مخدم ، وصاحب لرأس المال يقوم بتعيين عدد من مقاولى الباطن . وغالبًا ما كان مقاولو الباطن هم أرباب العمل أو المشرفين على المنظمة المستقلة المبكرة . ولكن كان هناك استثناء رئيسى ، فالمقاولون من الباطن لم يكونوا كيانات قانونية منفصلة ، ولكنهم موظفون لدى المنظمة المقاولة من الباطن ؛ إذ يعملون داخل المنظمة ويستخدمون

آلياتها وموادها ومعداتها ، لإنتاج السلع وبيعها للمنظمة المخدمة فقط . وهم بوصفهم موظفين كانوا يتلقون مبلغًا مستقطعًا مقابل تعاقدهم لتوفير قدر محدد من منتوج محدد ، خلال فترة زمنية محددة . وكان مقاول الباطن حرًا فى تعيين أو فصل الموظفين ، وهو الذى يضع معدلات الأجور ، ويحدد طرق الإنتاج ، ويمارس محاسبة العاملين معه ؛ ولذلك فقد كان مقاول الباطن مهتمًا جدًا بألا تزيد تكاليف عمليات الإنتاج عن المبلغ المستقطع ؛ لأن الفرق بين الاثنين كان يمثل ربحًا أو خسارة للمقاول .

ولقد أعاد نظام التعاقد من الداخل تكوين أوضاع منظمة المهام المستمرة ، داخل السياق المتغير لمنظمة المهام الموقوفة . وقد عمل التعاقد من الداخل من خلال آلية الدفع بمبلغ مستقطع ، وهكذا تحقق تفويض الإدارة والمحاسبة والرقابة فى سياق أوضاع المنظمة الداخلية التى كانت تشبه المنظمة القديمة ذات المهام المستمرة . وقد عمل مقاولو الباطن كوسيط بين أوضاع الملكية المتغيرة ، والإدارة المتوقفة على الدمج ، فقد وقفوا بين مجموعة علاقات ملكية أكثر مركزية وبين مجموعة من علاقات المعرفة التى أصبحت متوقفة إلى حد كبير . وقد أصبحت عمليات العمل الخاضعة رسميًا أكثر توقفًا بكثير مما كانت عليه الحال ، عندما كانت تلك العمليات مرتبطة فى استقلال ببعضها بواسطة السوق بدلاً من المنظمات الهرمية ، ففى السابق كانت هنالك أنظمة وضعية متنوعة غير خاضعة لنظام رقابة موحد . ورغم أن سلطة الملكية كانت مخولة لمركز المنظمة المدمجة الجديدة ؛ فلم يكن ذلك مشتركًا مع السلطة فى نظام وضعية واحد أفرزته إجادة المعرفة فى المنظمة . وبمجرد تكوّن هيكل المنظمة ذات المهام الموقوفة ؛ لم يستطع أحد بمفرده أن يحقق مثل تلك الإجادة للمعرفة ، مع ما ارتبط بها من وضع وسلطة . وعلى كلٍ ، فإن أى مجموعة من العلاقات المركزية تستطيع باستخدامها لنظام التعاقد من الداخل أن تُخضع الكثير من ممارسات المعرفة المتنوعة المخولة فى عمليات فرعية تنظيميه محددة كما تختار . ونتيجة لذلك ، فإن ذلك النظام سيؤدى إلى زحزحة الإدارة والرقابة تجاه ضوابط المقاول عن الباطن ، تاركةً عملية الحاسب البسيطة جدًا لمركز المنظمة ، وهو عمل يتم إنجازه بسهولة بحساب تكاليف العقود والأرباح والمبيعات المتوقعة ، والذى كان مستمرًا فى عمليات عمل المنظمة

الفرعية المختلفة بمهاراتها المتنوعة وقواعد معرفتها لم يكن مسألة اهتمام بالمركزية مادام المقاول مستمراً فى تقديم خدماته .

وخلال الأيام المبكرة من نظام التعاقد الداخلى كانت المنظمات التى أخذت به بسيطة جداً ؛ فالعاملون (يطلق عليهم مينتزبيرج Mintzberg المشغلون) قد قاموا بإنتاج منتج تحت الرقابة اللصيقة من المقاول من الداخل ، لوضع ذلك المنتج تحت تصرف المالك (أو المدير التنفيذى) . وربما كانت تلك الرقابة مجرد رقابة ذات طابع أخوى (علاقات المهن التعاونية) أو عائلية (فى العلاقات العائلية) أو مجرد علاقات تعاقد . وقد أوضح (كلوسون Clawson ١٩٨٠) أن الإدارة فى الكثير من بيئات العمل قد تبنى إلى حد كبير على الإدارة الذاتية التى يقوم بها العاملون ممن يشتركون فى أخوّة المهنة . وتركز التفاصيل الأخرى على فكرة أن الأخوّة أو السيطرة العائلية ليستا نوعاً من الرومانسية فحسب ، ولكنهما غالباً ما تكونان قناعاً يُخفى علاقات قبيحة للاستغلال وسوء المعاملة (ليتلر Littler ١٩٨٠م : ١٥٧) .

وقد حل التعاقد من الداخل - بطريقة خاطئة - مشكلة إدارة حجم متزايد من العمليات . ولقد كان زيادة حجم العمليات - كما رأينا- متوقفاً على دمج المنظمات . والحل بطريقة خاطئة قد أدى بسهولة إلى نشر صيغ الإشراف الشخصى والمباشر التى كانت موجودة من قبل ، والمؤسّسة على إجادة المعرفة القائمة على الدراسة ، والخاصة بممارسات العمل والإشراف إلى الساحة الأكبر فى شكل تنظيمى أكثر مركزية ، كما رسّخ ذلك الحل الإدراكَ لدافع الربح فى نظام شبه المقاولين ، الذين اهتمت تقديراتهم باستخدام طاقات العاملين معهم ، بحيث يحصلون على أكثر ماعندهم من طاقة ، فى الوقت المتوافر للعمل ، بأقل قدر من الإنفاق .

وكان التعاقد من الداخل جاذباً لأصحاب المنظمات المركزية ، وهم ما تعورف على تسميتهم بالرأسماليين ؛ لأنهم يسيطرون على رأس المال لعدة أسباب ؛ فقد كان التعاقد من الداخل مرناً من حيث تذبذبات الطلب و أثرها على التوظيف ، ولم يحتمل الرأسماليون أى مغامرات بسبب العيوب فى اختلاف خصائص المواد الخام ؛ إذ إنهم كانوا يقبلون فقط المنتجات المكتملة . ولما كانت دفعة ثانية تقدم مقابل المنتج المكتمل ؛ فإن ذلك قد وفّر لصاحب العمل مخاطرة أن تكون حسابات رأس المال والتكليف غير

منضبطة ، ويمكن تحديد مخاطر رأس المال بسهولة . كما أن التعاقد من الداخل له جاذبيته بالنسبة للعاملين كذلك . وكما يقول (ليتلر Littler ١٩٨٠م : ١٦١) "فقد وفر ذلك حوافز مادية ، وأصبح مؤدياً للتدرج الوظيفى لمجموعات العاملين الرئيسية".

لماذا لم يبقَ التعاقد من الداخل بوصفه صورة بارزة للمنظمات من الناحية التاريخية فى صناعات معينة ؟ ويبدو أن تدهوره مرتبط بمشاكل إشراف معينة . ومن وجهة نظر الرأسماليين ، فإن مصدر الشك الرئيسى فى نظام التعاقد من الداخل ، هو أن بعض عمليات المنظمة كانت خارجة عن سيطرتهم اسمياً . كما أن المنظمة - اسمياً - كانت خارجة عن سيطرتهم ، كما أن النظام لم يكن موثوقاً به من حيث الزمن أو قياسات الجودة ؛ فقد كان نظاماً حافلاً بالخداع واختلاس ممتلكات الرأسماليين ، لاسيما الاستخدام غير القانونى للمواد الخام وما يتبع ذلك من بيع للمنتج . ومع انتظام العاملين فى نقابات ، كما كانوا يفعلون ذلك بشكل تزايد خلال العقد الأخير من القرن التاسع عشر وفى القرن العشرين ، فقد تم حشد مقاومة منظمة (أو من أبعاد أخرى "سلوك مخادع ") حول أوضاع التوظيف التى انحرفت عن المعايير ، والتى كانت سائدة تحت تعاقدات متنوعة من الباطن ، كما استطاع العاملون ممن كانوا يؤدون مهام متشابهة فى نفس الصناعات عمل الشىء نفسه فى ظل ممارسات توظيف مختلفة جداً .

وقد اتخذ تحول التعاقد من الداخل عدة اتجاهات ، ففى بريطانيا مثلاً تم بسرعة تحويل المقاول من الداخل إلى موظف مباشر ، مثل رئيس للعمال أو مشرف ، وفى اليابان وضعت التغييرات الماضية فى نظام التعاقد من الداخل – حسب ما أوردت بعض التفاصيل – الأساس لممارسات تطوير أسواق العمل الأبوية ما بعد الحرب فى مؤسسات المعجزة الاقتصادية ما بعد الحرب ، وفى الولايات المتحدة اختلفت العملية مرة أخرى ، فهناك تم التركيز على التغييرات بتطبيق النظريات الهندسية على الحركة الإنسانية ، وتصميم العمل بواسطة أساليب فنية عرفت بالإدارة المنتظمة أو العملية . هذه الأساليب أدت إلى تكرار أدوار العمل وتقييسها ورسميتها. ووفقاً لرواية ذات تأثير ، فإن ذلك قد نتج عن اللامهارة النسبية فى الأعمال اليدوية ، ثم إعادة تكوينها تحت ظروف مهارة متناقصة ، وتزايد الإشراف الإدارى (راجع بريفرمان Braverman

١٩٧٤) للاطلاع على هذا ، وكليج Clegg ودنكرلىDunkerley (١٩٨٠) للاطلاع على مناقشته من خلال هذا البُعد فى نظرية المنظمات . وللوقوف على البعد التجريبى والنقدى الذى يوضح زيف وجهة النظر المتعلقة بإنقاص المهارة كتوجه فردى وفى اتجاه تاريخى واحد (راجع أتويل Attewell ١٩٧٧) .

وبتغير الأوضاع والحدوث المختلف للتعاقد من الداخل فى فترات منتظمة فى الصناعات والبلدان المختلفة ؛ فقد ظهرت حدود الرقابة البسيطة ونظام التعاقد من الداخل كنظام للإشراف . والحل الذى نعرفه الآن "بالإدارة الوسيطة" أصبح منتشراً بدرجة واسعة . وفى بعض الحالات بُنيت هذه الطبقة الإدارية الجديدة على تطوير الإدارة العلمية ، وما تشمله من رسمية الوظائف الإشرافية والأخرى ما دونها . وفى حالات أخرى كان التطور أقل انتظامًا . ومع ازدياد عدد هؤلاء الموظفين ، فإننا سنتحدث عن نمو طبقة إدارية ممتدة فى هيكل المنظمة تضم الأشخاص المسئولين أساساً عن الإشراف على عمل الآخرين . وكلما كبر حجم المنظمة ؛ امتدت هذه الطبقة أكثر ، أى أنه سيتم قيام هرم إدارى . (عادة ما يُفترض فى نظرية المنظمات أن تعيين الأشخاص فى وظائف أعلى كافٍ لتأكيد أن لديهم سلطات بحكم المنصب الذى يشغلونه . وبالطبع لا يجب أن تكون هذه هى الحالة ؛ فالكثير من الناس يستطيع أن يفكر فى المنظمات التى يكون بعض مسئوليها ذوى سلطات قليلة فعلاً ، وأن ما يصدرون من تعليمات غالبًا ما يتم إضعافها أو السخرية منها ، أو الحط من قدرها أو تجنبها أو إجهاضها . فمجرد تقلد منصب لا يعنى بالضرورة أن يكون لدى الشخص جميع السلطات والاحترام المتعلق بذلك المنصب ، مثل هذه الصلاحيات يمكن فقدانها بسهولة كما يصعب إرساؤها) .

ووفقًا لما أورده ضمنيًا باحثو (أستون Aston) فى البُعد الهيكلى للمنظمات ، فكلما زاد الحجم والتعقيد ؛ فإن المنظمات تتبنى طرقًا قياسية أكثر لتتعامل مع المسائل التى تستلزمها تلك الزيادة ؛ فالتقييس يؤكد تنمية المنظمة لذاكرة جماعية ، كما يرسى الأساس لمعالجة المسائل التى يندر أن تكون فردية ، والتى يمكن استيعابها بطريقة قياسية . مثال ذلك فى المنظمات المعاصرة هو خطاب مكتوب بالحاسب الآلى عندما يتجاوز حساب التاريخ المحدد له . وبالطبع وبمجرد أن تمتلك المنظمة أدوات مثل

الحاسب الآلى ، فإن لم تكن هناك عقود فرعية ممتدة ؛ فسوف يتم تعيين الأخصائيين للاعتناء بطرق التقييس (مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣م) . ونتيجة لذلك فسوف يتم إدخال المحاسبين وأخصائى الحاسب الآلى ومهندسى الإنتاج ومديرى الجودة وهلم جرا فى هيكل المنظمة ، بالإضافة إلى المشغلين والإدارة الوسيطة التى تكون علاقتها بالعاملين علاقة إشرافية . ويتجه أخصائيو التوظيف إلى أخذ مسئوليات معينة من الإدارة ، بغرض التنسيق من خلال ترسيخهم لطرق مختلفة للتقييس ، والتى من المفترض أن تعمل إما على تكملة العمل ، وإما تحل محل الإشراف المباشر المتعدد . ويقوم بدعم مديرى الأقسام من الجانب الآخر الموظفون المساندون الذين يقدمون الخدمات لأجزاء المنظمة الأخرى ، حيث يقومون بأعمال النظافة والطبخ والطباعة وإعداد الملفات ، ويسهمون فى إعادة استنتاج نشاطات المنظمة وأعضائها (مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣م) وغالبية هؤلاء العاملين من الإناث اللاتى يُجلبن للتوظيف من قطاع سوق عمل مميز تماماً (راجع لوفردج Loveridge وموك Mok ١٩٧٦م) للعمل مع أخصائى التوظيف والإدارة) .

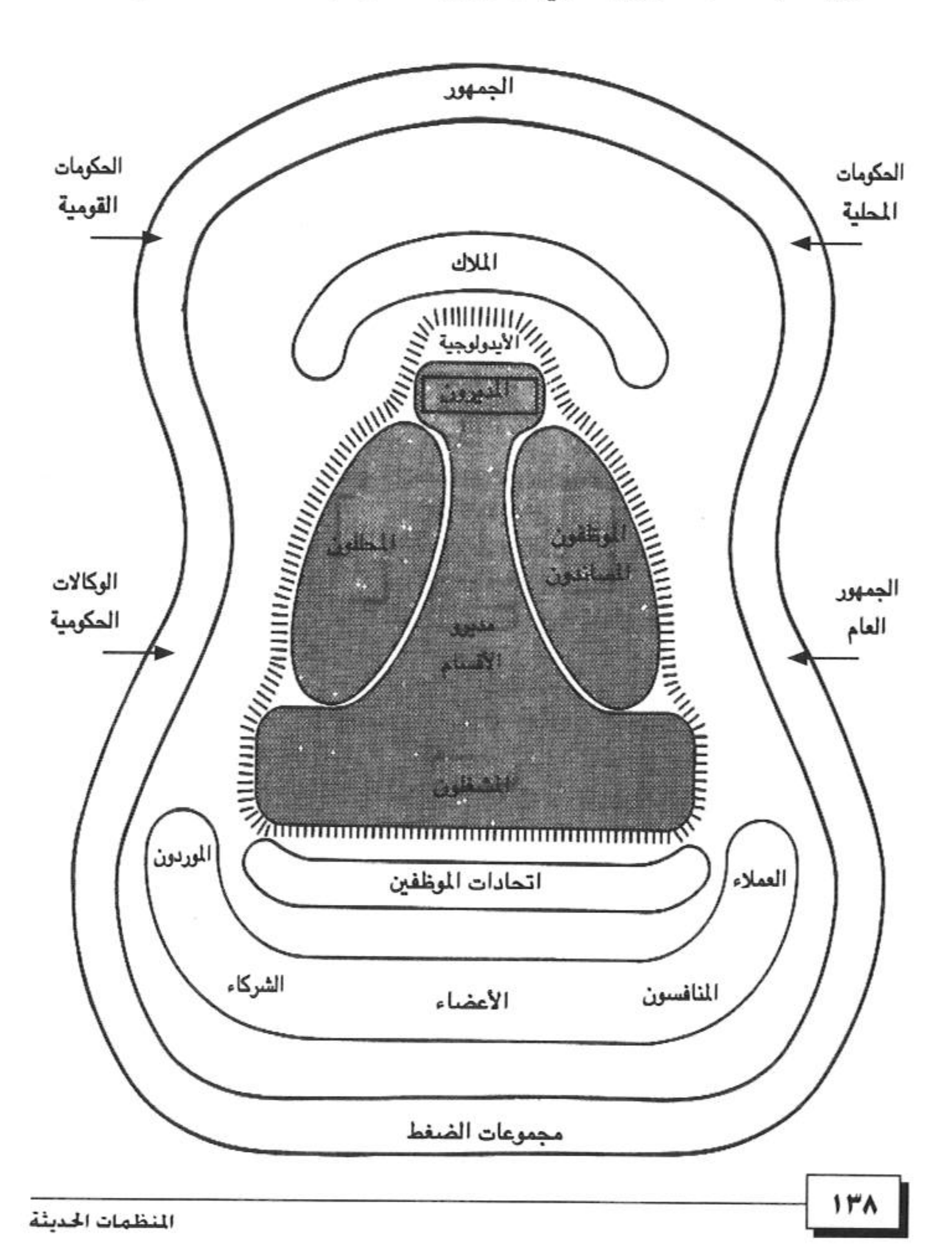
ويوجد العمال والمشغلون فى أسفل هرم المنظمة ، وهم الذين يحصلون على أجور أقل ، ويشغلون وظائف أقل راحة غالبًا ما تتطلب جهدًا جسمانيًا (وليس بالضرورة شاقًا - فقد تكون الوظيفة مملة ومزعجة ، وتنطوى على خطورة ولفترة غير مطمئنة ولها بدلات أقل مضافة للأجور وهكذا) . وهؤلاء هم العاملون الذين يشكلون ما يطلق عليه (ثومبسون Thompson ١٩٧٦) "الركيزة الفنية" للمنظمة ، أو ما يطلق عليهم (مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣م) "ركيزة التشغيل ؛ فهم يصنعون الأشياء ، ويوفرون خدماتها الأساسية ، وفى المنتصف يوجد الإداريون ، وهم ينقسمون إلى ثلاثة أنواع هى : إدارة الأقسام (وهم من فى بطن المنظمة ، كما يصورهم مينتزبيرج Mintzberg) ، والموظفون المساعدون (الذين يشكلون معًا رئة المنظمة) ، وبعض العاملين من الموظفين والموظفين المساندين سيشغلون وظائف لا تختلف بشكل ملحوظ عن تلك التى يشغلها الكثير من العمال ، على الأقل من بعض جوانب الوظيفة ؛ فقد يشير المرء إلى بعض الجوانب مثل مستويات الأجور ومدة الوظيفة وهكذا . وقد يكون الفرق هو أن العاملين من ذوى الياقات البيضاء غالبًا ما يتمتعون ببيئة عمل أكثر بهجة من بيئة عمل زملائهم

وزميلاتهم فى موقع الإنتاج . وكقاعدة تقريبية وجاهزة فى المنظمات التى يصورها (منيتزبيرج Mintzberg) فإنه كلما نظر المرء إلى أعلى هرم المنظمة ؛ كانت مكافآت وتعويضات الوظيفة أكثر جاذبية . وفى قمة المنظمة توجد الادارة العليا التى يعلوها المدير التنفيذى . وإذا كان هذا الشخص ذا علاقة بملكية المنظمة ؛ فقد يكون رئيسَ عمل بسلطات مطلقة ، وخلافًا لذلك فإنه من المحتمل أن يكون مسئولاً لدى مجلس إدارة تنفيذى يقدم له ويتلقى منه المشورة .

وحيثما يكون هناك منتج أو تنوع إقليمى فإننا ـ حسب ما أورده (شاناندرChandler) و (دونالدسون Donaldson) ـ نتوقع أن يتكرر هذا الهيكل عبر الأقسام فى تطابق تام ، كما تكون قيمة كل هيكل فى المركز على شكل رأس المطرقة ، فستمتد الهياكل فى أى عدد من المحيطات على هذا الأساس . ولذلك فإن نموذج المحيط فى المركز سيتطابق ويشكل رأس مطرقة مشترك . وفى الحقيقة ، فمن المحتمل فى مثل هذا النموذج الذى يُقسِّم محيطه عند المركز ، أن توجد عناصر الموظفين المساعدين وأخصائى التوظيف فى قمة المركز كذلك .

ويعد (مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣م) المنظمات مواقعَ لألاعيب السلطة ، يقوم فيها أصحاب النفوذ "ومجموعة من اللاعبين" بالظهور . ويطلق على بعض هؤلاء اللاعبين داخل المنظمة اسم "الائتلاف الداخلى"، والذين قابلنا منهم هم الأعضاء الأكثر احتمالاً ، أما الآخرون خارج المنظمة الذين هم حول المنظمة فيُطلق عليهم "الائتلاف الخارجى". ويُقصد بالمصطلح "ائتلاف" استدعاء إدراك مجموعة من الأفراد ممن يساومون ويفاوضون ويهندسون توزيعًا معينًا لنفوذ المنظمة فيما بينهم . وهنالك عشر مجموعات محتملة من أصحاب النفوذ : أربع منها فى الائتلاف الخارجى ، وست فى الائتلاف الداخلى ، ويحيط فيما يبدو كإطار نصف قطرى ناقص الهواء بالشكل الخارجى "للاعبين " الممثلين ببعض التفاصيل على الصورة العادية .

الشكل (٤-٢) الشكل الخارجى للاعبي مينتزبيرج أو وضع الإطار للشكل الخارجى للمنظمة



يمكن الاعتقاد بأن الملكية بمنزلة متغير من خلال عدة طرق متنوعة ، ففى حين أنه من الممكن امتلاك شيء بعدة طرق - على سبيل المثال من قبل شخص واحد أو مجموعة أشخاص ، أو كثير من الأشخاص أو عائلة أو عوائل ، أو مؤسسة أو مجموعة مصالح مؤسسية أو امتياز - فإن العلاقة يمكن تصورها باعتبارها مختلفة من منظور "التركيز- الانتشار" و"الانفصال - المشاركة" . ونتيجة لذلك ، وما لم تكن الأحقية القانونية والفعلية مرتبطة ببعض الآليات التى تؤمِّن تركيز ومشاركة الملكية ؛ فمن غير المحتمل أن توفر الملكية الفعلية رقابة فعالة . ومن هذه الإمكانية التجريبية نشأ نقاش استمر فترة طويلة حول طبيعة الملكية والإشراف على منظمات الأعمال الحرة (نوقشت هذه المسألة بالتفصيل فى دراسة سكوت Scott ١٩٧٩م وكليج Clegg ، و بورهان Boreham وداوDow ١٩٨٦م :١٠٥-١٣١ومنيتزبيرج - Mintzberg ١٩٨٣م :٣٤-٣٥ ، وقد تولّد النقاش عن دراسة بيرل Pearle ومينز Means ١٩٣٢) . واليوم يسود الاعتقاد بأن الإشراف الفعّال هو بقدر قليل نسبيًا من الملكية القانونية ، إذا تم فصل المتبقى من تلك الملكية القانونية أو نثرت بالقدر الكافى . وغالبًا ما يمارس هذا الإشرافَ الفعال كبارُ التنفيذيين فى الائتلاف الداخلى . وكما سنرى فى الفصل الخامس ، فإن هنالك اختلافًا هامًا بين الاقتصاديات الوطنية المختلفة ، من حيث درجات التدخل والانفصال التى يمارسها أعضاء الائتلاف الخارجى ، والتى قد يكون لها تأثيرات مؤسسية رئيسية على المنظمات .

أما المتحدون والموردون والعملاء والشركاء والمتنافسون فهم وكالات خارج المنظمة ، التى قد تقف معها بدرجات متفاوتة من علاقة الاعتماد على المورد (بفيفر Pfeffer ١٩٨١م) ؛ إذ يعتمد كل واحد على الآخر من الناحية الإستراتيجية (هيكسون وآخرون Hickson et al ١٩٧١م وهيننجز وآخرون (Hinings et al ١٩٧٤) ويتحدد الاعتماد الإستراتيجى بالنظر إلى العوامل مثل كيفية استبدال وأهمية وتركيز العلاقة بين المنظمات والمتحدين وهكذا . ومرة أخرى - كما سنرى فى الفصل الخامس - هنالك مضامين مقارنة هامة فى الطريقة التى يمكن بها للمؤسسية إنشاء هذه العلاقات ولاسيما على أساس تعاقدى .

واتحادات العاملين هى أجهزة تمثيلية كالنقابات والجمعيات المهنية . وفى بعض الأقطار مثل السويد ، فإن لكل شخص فى أى منظمة الحق فى أن يختار الانضمام إلى الاتحاد ، بما فى ذلك كبار التنفيذيين فى المنظمة (لورنس Lawrence وسبايبى Spybey ١٩٨٦م) . وفى حين أن فى البلدان المتقدمة صناعيًا والرأسمالية مثل الولايات المتحدة الكثير من المنظمات خالية من الاتحادات ، خاصة إذا كانت أعمال صغيرة ، مع وجود عدد قليل من المنظمات الكبيرة فى قطاعات اقتصادية معينة لها تمثيل نقابى منتشر . وفى الحقيقة ، هنالك بعض المؤسسات التى يكون غرضها الوحيد إبعاد الاتحادات عن النقابات ، هل هنالك مشكلة اتحادات ؟ من الذين سيطلق عليهم "المخربون" ؟ ولذا يجب أن يكون واضحًا أن النقابات أو اتحادات الموظفين هى طارئ متغير وهام فى حرية عمل كل من إستراتيجية المنظمات وهياكلها ، وذلك من خلال طرق ستخضع للاختلاف المقارن الهام ، كما سنرى فى الفصل الخامس . وهذه نظرة عميقة من البُعد السلطوى الذى تفتقده الدراسات التى لا تنظر بالتحديد فى وجود أو غياب نفوذ موازٍ فى المنظمات وحولها .

"والمنظمات العامة " هى المنظمات الخارجية كالحكومات وجماعات الضغط ، وتلك الأجهزة العامة المتعلقة بمصلحة الجمهور كوسائل الاتصال بالجمهور ودور العبادة . ومن بين هؤلاء ، فإن الحكومات هى بدون شك الأكثر أهمية ؛ لأنها تضع مباشرة موضع التنفيذ "قواعد اللعبة" التى تشارك فيها المنظمات من خلال أعمالها ، خاصة تلك التنظيمية والتشريعية . والكثير من أعمال المنظمات الأخرى فى المجال العام مثل جماعات الضغط ومنظمات البيئة ، وحقوق الحيوان ، والمرأة ، والمنتجين توجّه لتشجيع الحكومات لتغيير اللوائح بالطريقة التى تفضلها هذه المنظمات . وغالبًا ما تكون هذه المنظمات مجموعات متنافسة بأهداف متعارضة ، كما يحدث بين أصدقاء الأرض والأجهزة التى تمثل المنتجين أو الاتحادات فى المناطق الحساسة من الناحية البيئية ، مثل مناطق قطع الأشجار ، حيث يحاول كل فريق التأثير على الحكومات والمنظمات المعينة .

ويحدد (مينتزبرج Mintsberg ١٩٨٣: ٤٥-٤٦) تعقيدات الظروف الطارئة التى يثيرها الائتلاف الخارجي :

"وهكذا توجد المنظمات فى مجالات معقدة خاصة بقوى مؤثرة . وتأتى هذه القوى من مجموعات كثيرة مختلفة مثل : الملاك - الموردين - العملاء -الشركاء - المتنافسين - الاتحادات - الاتحادات المهنية - الصحفيين - العائلة والأصدقاء - الحكومات على المستويات المختلفة بما فى ذلك الإدارات والوكالات التى لا تحصى ومجموعات كبيرة من جماعات الضغط . وكل واحدة لها مجموعة احتياجاتها لتقوم المنظمة بالوفاء بها ، ولكن الأكثر أهمية فى احتياجاتها ربما كان كيف يمكن أن تكون قادرة على جلب أساس نفوذها ليؤثر على المنظمة ، أى كيف تكون قادرة على استدعاء النتائج التى ترغب فيها ، فى الوقت الذى تعمل فيه خارج عمليات المنظمة الخاصة بأخذ القرار واتخاذ الإجراءات " .

هذا ، وتتنوع إلى حد كبير الوسائل التى تؤثر بها المنظمات الخارجية على المنظمات . ويقترح (مينتزبرج ١٩٨٣م : ٤٧-٩٧) سلسلة تبدأ من النفوذ الأكثر انتشاراً والأقل سلطة نسبيًا (الأكثر انتظامًا وعمومية وانفصالاً) إلى النفوذ الأكثر تحديداً وسلطة (وهو الأكثر ترابطًا وتركيزًا وشخصانية) الممتد فى الأعراف الاجتماعية والقيود الرسمية وحملات الضغط والإشراف المباشر وعضوية مجلس الإدارة . ورغم أن الأخير هو القناة الأساسية لحدوث تأثير خارجى محدد بطريقة منظمة ، إلا أنه ليس هو القناة الوحيدة . وعلى كل ، فإن طبيعة تكوين المجلس باعتباره يمثل ائتلافًا "مسيطراً عليه" أو "منقسمًا " أو "سلبيًا " ، فإن ذلك له أهمية خاصة . والانتقال من تأثير واحد إلى عدد غير محدد من التأثيرات الخارجية المستقلة ، إنما يتتبع الحركة من خلال الأنواع الثلاثة بالتسلسل المقترح (مينتزبرج ١٩٨٣: ٩٦-١١٠) .

وحيثما يتعرض المجلس لائتلاف خارجى مسيطر عليه (الذى يسيطر عليه بدوره) ، وحيثما كان هناك - على سبيل المثال - وكالة خارجية واحدة ذات نفوذ كعائلة مؤسسة أو فرد أو مساهم بنفوذ طاغٍ ، سواء كان فرداً أو مجموعة مشاركين ، فإن علاقة جودة الملاءمة بين الإستراتيجية والبنية قد تتحقق دون جهد نسبيًا . وحيث يتعدد أصحاب النفوذ من الخارج ، فإن احتمالات ائتلاف منقسم وبأهداف إستراتيجية مختلفة ومضامين هيكلية متنوعة ستنتج عن ذلك . وفى نوعية الائتلاف الخارجى السلبى ، حيث ينتشر النفوذ بوضوح بين الكثير من الوكالات ، فإن فرص الضغوط من نوع

الأحداث الطارئة والسيناريوهات التى رسمها (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥) هى الأكثر احتمالاً ، إذا ما تم تركيز النفوذ نسبيًا ، والإبقاء عليه بقوة داخل الائتلاف الداخلى .

وعناصر الائتلاف الداخلى كما رأينا هى أن عضو المجلس المنتدب يكون على قمة الهرم الإدارى ، وهناك المشغلون ومديرو الأقسام والهيكل الفنى لأخصائى التوظيف والموظفون المساندون والفكر . كل تلك العناصر واضحة جدًا ، باستثناء فكر المنظمات لكونه أساسًا لتكوين الائتلاف الداخلى . ويبدو أن (مينتزبرج ١٩٨٣م : ٢٩) يعنى بهذا ما أشار إليه الكثير من الكتاب "بثقافة المنظمة" المحددة ، وهى مجموعة المعتقدات التى يشترك فيها أصحاب النفوذ فى الداخل ، والتى تميز المنظمة عن بقية المنظمات ، على الرغم من أن (مينتزبرج) يشير إليها "كنوع من الأجواء" التى تنبعث من المنظمة (مينتزبرج Mintzberg ١٩٨٣م : ٣٠) ، وكما سنرى فى الفصل الخامس ، فإنه كان محقًا فى افتراضه ، فقيم المنظمة وثقافتها وفكرها ، وخاصة عندما ينظر إليها من خلال سياق ثقافى وطنى ، هى عوامل حاسمة فى الطريقة التى تتيح بها تركيب الإطار المؤسسى الذى تنمو فى داخله علاقات النفوذ بين الوكلاء من الداخل والخارج .

وعلى نقيض بُعد تصميم الظروف الطارئة عند (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ) ومدخل تكلفة المعاملات التجارية الذى يتحدث بمرارة ضد الوجود التحليلى لأى شئ يسمى "النفوذ" ، فإن البُعد الذى يطوره (مينتزبرج) يضع النفوذ فى قلب البُعد . (ورغم ما أوردناه سابقًا بالتفصيل فى مكان آخر ، فإن المفهوم المحدد للنفوذ الذى قام (مينتزبرج) بنشره ؛ يستنفد بصعوبة الملاحظات التى قد يتوصل لها المرء داخل إطار النفوذ : راجع كليج Clegg ١٩٨٩أ- ١٩٨٩ب) . وفى حين أن إطار (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥) لا يقترب من إطار (مينتزبرج) من حيث التفاصيل ، فهو لا يختلف معه ؛ فـ(مينتزبرج) يرى أثر علاقات النفوذ فى الائتلاف الداخلى أو الخارجى . ومن المحتمل افتراض نشوء أنواع مختلفة من أشكال المنظمات من تشكيلات النفوذ المختلفة . وتؤدى هذه الأشكال إلى قيام ألعاب مختلفة ذات قواعد مختلفة ، ومن المحتمل أن تكون بفائزين وخاسرين مختلفين . واعتماداً على طبيعة الألعاب المستمرة ، فإن النفوذ سيكون ذا أهمية أكبر أو أقل فى تحديد العمل داخل المنظمة . ويبرز ذلك فى وضوح

دراسات (برادفورد Bradford) حول اتخاذ القرار التى أعدها (ديفيد هيكسون David Hickson وزملاؤه ١٩٨٦) . وقد يتم تشكيل المنظمات بواسطة هياكل مختلفة لعمليات اتخاذ القرار ، والتى سيكون بعضها مشحوناً بلعبة النفوذ إلى حد أكبر بكثير من غيرها. وكانت دراسات (فليجشتين Fligstein) أقل تطوراً بالضرورة من تلك الدراسات المطولة ، ولكنه يبرز فى وضوح ودقة بعض الجوانب الرئيسية لبُعد النفوذ عندما يقول : "إنه خلال فترات تاريخية مختلفة من المحتمل أن تدير إدارات مختلفة مؤسسات كبيرة لأسباب مختلفة" .

وفى السنوات الأولى من القرن العشرين بات من المحتمل أن تؤول إدارة الشركات الكبيرة للمقاولين وموظفى التصنيع ؛ فقد كان هؤلاء هم القادرين على تنسيق عمليات الإنتاج بكميات كبيرة ؛ فالكثير من موجات الدمج قد تمخضت عن منظمات لم تكن ناجحة (كولكو Kolko ١٩٦٣) . ويرجع سبب ذلك إلى أن من كانوا يديرون المنظمات لم يستطيعوا معالجة مشكلات التنسيق التى نتجت عن الدمج ، وقد أدى نجاح المقاولين وموظفى التصنيع فى عمل ذلك إلى وصولهم للنفوذ . ولكن بعد أن أصبحت مسائل الإنتاج تكرر بنجاح ؛ فإن (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م :٣٨٠) يقول "بأن النفوذ تحول لموظفى المبيعات والتسويق ؛ إذ أصبحت المسألة الرئيسية للمنظمة هو النمو" . هذه الحجة أشبه بحجة (بيرو Perrow ١٩٧٠) . ووصول موظفى المبيعات والتسويق للنفوذ باعتباره من بين إستراتيجيات المنظمة ، إنما يركز على تمديد اختراق السوق وتنمية الابتكار من خلال إستراتيجيات مرتبطة بالمنتج . وعلى كل ، فإن طغيان هذه المسائل والمصالح لم يكن ثابتًا ؛ إذ يمكن إرجاع تدهوره إلى ظاهرتين فى الولايات المتحدة : الأولى هى اهتمام الدولة بالتركيز المتزايد على أقسام الإنتاج ؛ مما أدى إلى صدور تشريع لصالح ذلك النفوذ (قانون سيلر- كيفوفر Act Kefauver–Cellar ١٩٥٠) ، والثانية كان هناك تحول لإستراتيجيات دمج لا يرتبط بالمنتج ؛ مما أدى إلى قيام المؤسسات التجارية الكبرى المندمجة نتيجة ذلك التشريع .

"إن ظهور المؤسسات الكبرى المندمجة وإمكانية النمو الضخم بواسطة الدمج أثر على إستراتيجيات العمل الحر فى مطلع الستينيات . وقد أصبحت الإدارات المالية هى الوريث الطبيعى للنفوذ فى مثل هذا الموقف ؛ لأن قرارات الاستثمار تُتخذ أساسًا وفق معايير

مالية . ويرجع سبب ذلك إلى قلة خبرة المؤسسات فى تقييم أصناف المنتج التى تختلف تماماً عن أصنافها الأساسية ؛ فالأشخاص القادرون فقط فى المنظمة الذين يعتقدون أنهم يستطيعون تقييم مثل هذه المشتريات هم أولئك الذين يمتلكون معايير التقويم ، وموظفى المالية هم الذين يشغلون هذا المنصب". (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م : ٣٨٠) .

لما كانت قواعد اللعبة قد تغيرت بمرور التاريخ ؛ فإن المسائل المختلفة أصبحت حاسمة فى دراسة إستراتيجية المنظمة . وقد قامت كل مجموعة من المسائل فى علاقة محددة تضفى الميزة على أشكال محددة من المعرفة المهنية فى تقسيم عمل المنظمة . وبوجود مسائل حاسمة مختلفة ؛ أصبح الموظفون فى موقف أفضل ؛ بسبب وجودهم فى المنظمة ، وذلك من منظور قواعد اللعبة ؛ فالقواعد كانت محددة على المستوى القومى ، ومشكّلة بواسطة الإطار المؤسسى المنشأ من قبل الدولة القومية . وهذه الأخيرة نقطة هامة سنتعرض لها فى الفصل الخامس ، فهى تشير إلى طريقة إذابة السلطة والأبعاد المؤسسية فى بعضها البعض ؛ فالذى يسيِّر السلطة هو اللوائح ، وهى تنشأ بطريقة مؤسسية .

إذابة السلطة والمؤسسات :

من خلال الأبعاد التى تم النظر فيها حتى الآن ، يبدو من المحتمل عندما ندرس السؤال : لماذا بقيت هياكل المنظمات كما هى عليه ، أن تكون الإجابة أكثر تعقيداً مما يكون عليه التخمين الذى يفيد بأن المنظمات خاضعة لضغوط الكفاءة والفاعلية . وهذا لا يعنى أن المنظمات لا تخضع لمعيار يساند هذا الحكم ، فغالباً ما تكون هذه هى الحالة ، ولكن من الواضح أن المعايير تختلف فيما بينها إلى حد كبير . فعلى سبيل المثال ، قد يهتم المرء ببساطة بالتعبير المتعلق بحساب التكلفة والربح والخسارة فى حالة مؤسسة تجارية ، فمن السهل دائماً توضيح الربح خلال فترة حسابية بوسائل بسيطة مثل عدم استثمار الفائض فى المستقبل . ومن النادر فصل الكفاءة بوصفها ضرورة من الإطار المؤسسى الذى تتم بداخله تقديرات ماهية الكفاءة وكيفية تحقيقها .

وفى مكان آخر كالجامعة مثلاً ، قد يكون المرء مهتماً بمعيار كيفية وكمية مطبوعات الإدارة ، أو نسبة الطلاب المتخرجين إلى كل عضو هيئة تدريس خلال فترة زمنية ما . وما أن تقوم إدارة الجامعة بالحكم على نفسها والحكم عليها حسب كفاءة خريجيها أو

بحوثها أو الاثنين معًا ؛ فإن ذلك سيكون بالضرورة مساءلة سياسية بدرجة كبيرة . وفى الوقت نفسه سيكون ذلك مؤسسيًا ؛ فإذا نظرنا فى حالة عضو مجلس إدارة يسعى لاتباع معايير إنتاج البحث ، التى يمكن الحصول عليها من معايير قيمة لكلية بارزة للدراسات العليا ، فقد يجد هذا الشخص ذلك فى سياق التوظيف الأول فى مؤسسة موجهة بدرجة كبيرة إلى التدريس ، ولكنها ترغب فى توظيف أحسن المواهب المتوافرة (حيث إن المعايير المؤسسية للبحث تطغى فى تحديد الأحسن) ؛ فتحقيق الكفاءة فى الحالات المؤسسية المحلية ليس خاليًا من الإشكاليات من منظور المعايير القيمية المؤسسية التى تم فيها تشكيل تلك الحالات .

وتدرك نظرية المنظمات فى تزايد ذوبان السلطة والمؤسسات والكفاءة . فمن ناحية ، فإن هذه المسائل تصبح واضحة الذوبان ؛ عندما يتم النظر للمنظمات من خلال الفترة الزمنية ، بدلاً النظر إلى العينات . وعلى سبيل المثال ، فقد قام (مارش Marsh ومانارى Mannari ١٩٨٩م) ببحث العلاقة بين حجم المنظمة والمكون الإدارى للبيروقراطية فى نفس المنظمات الثمانيى والأربعين اليابانية التى أخذوها كعينات فى عام ١٩٧٦م ، ومرة أخرى فى عام ١٩٨٣م . وكانت تلك فترة تغيير سريع فى المنظمات اليابانية ؛ إذ إنها قامت بمواءمة أوضاعها لأزمة النفط فيما بعد عام ١٩٧٣م ، وكذلك فى أسوأ فترة ركود اقتصادى فيما بعد الحرب فى تاريخ اليابان . وكان الإطار المؤسسى للمنظمات اليابانية (والذى سننظر فيه بالتفصيل لاحقًا) والذى سادته ممارسات التوظيف ذات الطابع اليابانى ، مسئولاً بصورة جزئية عن تفادى تعديلات التوظيف بمعدل كبير بواسطة التسريح المؤقت للعمال بالطريقة الأمريكية (مارش Marsh ومانارى Mannari ١٩٨٩م : ٩٣) . ورغم ذلك ، فإن هذه الممارسات الخاصة تجعل فترة التوظيف أكثر أمنًا فى سوق العمل ، إلا أن ذلك لم يمنع من تسريح (٥٪ إلى ١٥٪) من العمالة (شمادا Shimada ١٩٧٧م : ٩، أوردها مارش Marsh ومانارى Mannari ١٩٨٩م : ٩٣) . وعلى كل ، فإن الشركات اليابانية قبلت عائد معدلات على الأصول الثابتة خلال فترة الركود أقل من ذلك الذى قبلته الشركات الأمريكية (مارش Marsh ومانارى Mannari ١٩٨٩-٩٣) . وكان هذا قد أدى إلى حد ما إلى أن تكون معدلات البطالة العامة فى اليابان أقل بكثير من معدلات البطالة

فى معظم بلدان منظمة التعاون الاقتصادى ، وأقل من معدلات التنمية خلال فترة الركود الاقتصادى (راجع ثيربورن Therborn ١٩٨٦م) ؛ ولذلك فإن الإطار المؤسسى الذى تمت فيه تقديرات الكفاءة كان غير مشابه تمامًا لتلك التقديرات التى سادت فى المنظمات المتشابهة فى البلدان الأخرى بمعدلات البطالة العالية .

وحيث إن المنظمات التى درسها (مارش Marsh ومانارى ١٩٨٩م) قد تغيرت من حيث الحجم خلال الفترة بين (١٩٧٦م و١٩٨٣م) ؛ فجميع المنظمات لم تقل أحجامها ، فبعضها قد زاد من حيث الحجم . وبالنسبة للمنظمات التى تدهورت أحجامها ؛ فقد اكتشف الباحثان أن موظفى الجهاز الإدارى قاوموا بنجاح تلاشى رتبهم الوظيفية إلى حد أكبر مما قام به أعضاء جهاز الإنتاج . وهذا الإنتاج يتفق مع البيانات الطولية (فورد Ford ١٩٨٠ م) ، فالتدهور لا يعكس النمو . ووفقًا لما أورده (بلو Blau وشونهير Schoenherr ١٩٧١م) ، فإن اقتصاديات الحجم خلال فترات النمو تكون أكبر من تكاليف التعقيد ، ومن ثم فإن الزيادات فى الحجم لا تتداخل إيجابيًا مع التركيز الإدارى . وكما يقال فإن المنظمات الكبيرة لها فعلاً أعضاء إداريون أقل عدداً من المنظمات الأصغر . ومن خلال وجهة النظر هذه ، والتى كانت مؤثرة جداً فى دوائر السياسة العامة الخاصة بالتعليم من الدرجة الثالثة فى أستراليا ، فإن المنظمات الكبيرة ستكون أكثر كفاءة وفاعلية من المنظمات الأخرى الأصغر ؛ لأنها ستبتلع تكاليف أعباء إضافية أقل .

وقد عمل (بلو وشونهير) من خلال بيانات مقطعية . ويمكن أن يتوقع المرء على أساس هذه البيانات أنه إذا كان من المفترض أن يحقق مؤشر النمو وفورات كفاءة فى الإدارة ، فإن مؤشر التدهور يجب أن ينظر إلى تساقط جهاز الإدارة بنفس المعدل الذى نما به لكى يحافظ على هذه الكفاءة . وقد طُرحتْ حجة مضادة من قِبَل كل من (فريمان Freeman وهانان Hannan ١٩٧٥م) اللذين اتبعا (إنكسون Inkson وباف Pugh وهيكسون Hickson ١٩٧٠م) ؛ حيث أوردا أن العلاقة بين النمو والتدهور والحجم النسبى لجهازى الإدارة والإنتاج لها "تأثير فى اتجاه واحد" يسير فيه الجهاز الإدارى أثناء فترة التدهور ببطء أكثر من جهاز الإنتاج .

وقد أيد هذا التأثير المتنبأ به فى الاتجاه المقترح كل من (مارش Marsh ومانارى Mannari ١٩٨٩م) ؛ فالمنظمات التى قاما بالبحث فيها كانت أكثر بطئًا فى التخلص من الموظفين من عملية توظيفهم . بالإضافة لذلك ، فإنه كان يتم التخلص منهم بسرعة أقل من تلك التى يتم التخلص بها من موظفى الإنتاج حتى تحت الظروف المؤسسية اليابانية . ومن بعد النفوذ يستطيع المرء أن يلاحظ بسهولة صعوبة التخلص من موظفى الإدارة ، مقارنة بالتخلص من موظفى الإنتاج ؛ بسبب أن موظفى الإدارة يمارسون سيطرة أكبر على موظفى الإنتاج ، وبالتالى فبحكم أنهم مديرون يكونون فى موقف أفضل لحماية مصالحهم الكامنة فى استمرار توظيفهم أكثر من بقية العاملين . وقد يقول المرء (كما يقول مارش Marsh ومانارى Mannari كذلك) (١٩٨٩م) : إن صعوبة عدم التخلص من المدربين ترجع إلى معيار الكفاءة ؛ لأنه :

عندما تبدأ وحدة المنظمة "أ" بالحجم "ن" والمشرف الواحد فى تخفيض عدد العاملين فيها ؛ فإن المنصف الإشرافى الوحيد لن يتم التخلص منه حتى يجئ الوقت الذى يصبح فيه عدد العاملين فى الوحدة قليلاً ؛ بحيث تصبح الوحدة "أ" غير قادرة على الاستمرار كوحدة مستقلة . وعندما يتم دمج الوحدة "أ" فى وحدة أخرى "ب" والتى لها مشرف ؛ فسيكون لدينا اختبار أكثر دقة للنفوذ فى مقابل تفسيرات الكفاءة (مارش Marsh ومانارى Mannari ١٩٨٩م :٩٢) .

وبالرغم من الموافقة على الاختيار الأكثر دقة ، فمن الصعب قبول الجزء الأول من تلك الحجة ؛ فتفسير النفوذ سيستخدم بدقة علاقة المشرف - المرؤوسين كنقطة جوهرية فى نفوذ المنظمة (انظر على سبيل المثال بريفرمان Braverman ١٩٧٤م) ، وذلك على خلاف موقف الإدارة الذاتية كما فعل (سانتون Santon ١٩٨٩م) . و من الواضح أن هنالك نقاطًا تتعلق بالمشرفين والمرؤوسين فى سياق هيكلى للإدارة يستطيع المديرون استعمالها بدرجة أكبر فى إعادة إنتاج الأعمال الخاصة بهم ، وليست تلك الأعمال الخاصة بالعاملين . وإذا ما تناولنا ذلك من خلال بُعد النفوذ ، فهو يعنى البيروقراطية . ومن الواضح أن الظاهرة نفسها يمكن النظر إليها من خلال أكثر من بُعد ، وأنه لا يمكن فصل هذه الأبعاد عن بعضها بعضًا . ورغم ذلك فإن درجةً من الفصل التحليلى تعد ضرورية إذا ما تمت محاولة إجراء اختبار مقارن لإمكانية تفسير الأبعاد المختلفة .

مقارنة الأبعاد: اختبار تجريبى :

نظر (دونالدسون Donaldson) إلى البيانات المقارنة المستمدة من خمس دول خلال فترة امتدت لعقدين . وكانت بيانات (فليجشتين Fligstein) تتعلق بقطر واحد ؛ إذ استمدها من الولايات المتحدة فقط ، ولكنها غطت فترة زمنية أطول من (١٩١٩م إلى ١٩٧٩م) . ومن ثم ، فإن هذه الفترة تغطى الحقبة قبل وأثناء الشكل التقسيمى للمنظمات وأثناءه . وقد تم جمع قوائم أكبر مائة شركة غير مالية بحكم حجمها خلال تلك الفترة ، وتمت دراسة التغييرات فى شكل المنظمة خلال العقود من (١٩١٩م إلى ١٩٧٩م) . وكان المتغير المستقل هو عما إذا كانت أو لم تكن هذه الشركات قد تحولت إلى هيكل تقسيمى (أو شكل متعدد التقسيمات) خلال تلك الفترة . وبالنسبة لكل شركة ظهرت فى القائمة ، نجد أنه كلما تغير تركيبها خلال تلك الفترة ؛ تم جمع البيانات فى النقطة الزمنية التى أدرجت فيها الشركة ، وإذا كان وارداً فى النقطة الزمنية التى صدرت فيها القائمة . وقد تم وضع رموز بأسباب الانسحاب من منظور عدم النمو والدمج والإفلاس أو "عدم التأكد من الاستمرارية" .

وقد تم تشغيل الأبعاد بربط كل واحد منها ببعض المرئيات الرئيسية التى تتفق مع البيانات التى ستختبر عليها . ويمكن أن نناقش كل بعد بإيجاز فيما يلى :

١-الحجة المأخوذة من بُعد الإستراتيجية/ الهيكل :

سيذكر التاريخ أن (شاندلر Chandler ١٩٦٢) قد ركز على إستراتيجيات تنويع المنتج ، كعامل متسبب يوضح أسباب نمو تقسيم هياكل المنظمات . ولاختبار هذه الفرضية فإن (فليجشتين Fligstein) قد رمز إلى الإستراتيجيات عند طغيان منتج واحد أو أكثر فيها (حيثما كان المنتج يزيد على ٧٠٪ من إنتاجها) ومرتبطة ببعضها البعض (حيثما كانت هنالك أصناف منتجات متعددة وذات صلة ببعضها بعضًا لا يطغى فيها منتج واحد) أو غير ذات صلة (حيثما كانت الشركات تمارس أعمالاً غير ذات صلة ببعضها البعض دون أن يكون هنالك صنف طاغٍ) . بالإضافة لذلك فقد توقع أن يكون القياس الآخر للإستراتيجية هو عدد الشركات المندمجة ؛ لأنه سينظر إليها

كعاكسة لإستراتيجية النمو ، سواءً كانت ذات صلة بالمنتج أم لا ، الشيء الذى يجعل من أشكال المنظمة المتعددة الأبعاد ضرورة (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م :٣٨٣) .

٢- الحجة المأخوذة من تكلفة المعاملات التجارية :

ركزت حجة (وليامسون Williamson ١٩٧٥م) على أن تكاليف الأعباء الإضافية الخاصة لتنسيق المعاملات التجارية فى المنظمات بالحجم المتزايد ، ستؤدى إلى تنمية منظمات بهياكل مقسمة أو أشكال متعددة التقسيمات ؛ ولذلك فمن هذا البعد ، فإن المتغير المستقل الحاسم سيكمن فى قياسات حجم المنظمة ونموها. وقد قام (فليجشتين) بقياس التغييرات فى الحجم باستخدام التغييرات بالنسبة المئوية فى أصول المنظمات الثابتة المعبرعنها بملايين الدولارات خلال عقد من الزمان ، والتى تم تقسيمها على أسس قيم الدولار عام ١٩٦٧م .

٣- الحجة المأخوذة من بُعد بيئة الكائنات الحية : ركزت حجة (هانان Hannan وفريمان Freeman) على أن من الأرجح حدوث التحولات فى شكل المنظمة ، مثل نمو المنظمات بالهياكل المقسمة من خلال إيجاد منظمات جديدة بدلاً من إحداث التحولات فى المنظمات القديمة القائمة . وكلما شاخت المنظمات ؛ قل احتمال تغيير خصائصها الرسمية كما يوحى بذلك هذا البعد . ولذلك ، فإذا كان بُعد بيئة الكائنات الحية صحيحًا ؛ فإن من المحتمل أن يوجد الشكل المقسم بين المنظمات الجديدة خلال الفترة الزمنية للدراسة .

وقد أقر (فليجشتين Fligstein) بوجود بعض المشكلات لدى اختباره لبُعد بيئة الكائنات الحية . وتركيز كل من (هانان Hannan وفريمان Freeman) على حداثة (شباب) المنظمة وصغر حجمها على أنهما من مصادر التجديد لم يكن من الممكن مناقشته بسهولة فى دراسة تتناول أكبر مائة منظمة فقط . وعلى كل ، فقد يلاحظ المرء أن الشكل التقسيمى لم يكن وراء ابتكار الشركات الجديدة أو الصغيرة من الناحية التاريخية ؛ فقد (لاحظ شاندلر Chandler ١٩٦٢م) بدء الشكل التقسيمى للمنظمة فى كل من (دوبونت Dupont وجنرال موتورز Motors General) ، ولم تكن أى من الشركتين صغيرة أو حديثة فى تلك المرحلة من تاريخها . ويورد (فليجشتين Fligstein

١٩٨٥م :٣٨٥) أن العينة ليست بكائن حيوى وفق مصطلحات كل من (هانان Hannan وفريمان Freeman ١٩٨٤م) . ولما كانت هذه المرئيات نفسها مشكوكًا فيها بعض الشىء (يونج Young ١٩٨٨م) ؛ فإننا لن نظل محبوسين فى إطارها هنا . وفى حقيقة الأمر ، إن هنالك الكثيرين الذين يمتدحون هذا الاختبار الذى يقترحه (فليجشتين Fligstein) ، فيما يتعلق بمدى توافقه مع معيار دراسة المنظمات الكبيرة والهامة ، والتى يطلق عليها (كولينجون Collingon وكراى Cray ١٩٨٠) "منظمات ردود الفعل" ، وذلك بدلاً من توافقه مع المنظمات الصغيرة وغير الهامة ، كالمطاعم مثلاً ، والتى قام علماء البيئة بدراسة مرتاديها .

٤-الحجة المأخوذة من البعد المؤسسى :

يلاحظ (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م :٣٨٤) أنه ليس من السهل تشغيل الحجة المؤسسية ؛ فالمسألة هى كيف يتم الحصول على "تأثير للتقليد". ومن الواضح أنه يتعين على أى محاولة للقياس أن تكون ذات معنى ما ، على النحو الذى يصبح معه الشكل المتوافر فى بيئة معينة منتشراً بصورة متزايدة ، وذلك بأن تتبناه غالبية المنظمات الموجودة فى البيئة . وإحدى الطرق اللازمة لاكتساب النظرة العميقة فى هذا الصدد ، إنما تكمن فى استخدام الصناعة لتمثيل البيئة ؛ ولذلك فإن استخدام رموز الصناعة القياسية Codes Industry Standard (وهى فى هذه الحالة بمستوى رقمين) ، إذا ما أراد المرء تدوين النسبة المئوية للشركات فى كل فئة صناعية من بين تلك الشركات التى استطاعت الانتقال إلى الشكل التقسيمى فى بداية كل عقد - سيكون ذلك بمنزلة تقريب معقول للأحداث التى تقترح الحجج المؤسسية حدوثها ، (وفى الواقع ، إن هذا التقريب معقد بعض الشىء ؛ نظراً لاستخدام بعض الإجراءات الإحصائية الضرورية ، التى تمكن من تقدير بعض الحالات الشاذة من أن أى منظمة فى العينة خلال العقد ستغير من هيكلها) فلن يكون ذلك التقدير مستقراً خلال الفترة ؛ إذ إن بعض المنظمات قد تدخل القائمة والبعض الآخر لا يستطيع ذلك . ولكن هذا يجب ألا يعنينا هنا ، (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥: ٣٨٤) .

٥-الحجة المأخوذة من بُعد النفوذ :

يوحى بُعد النفوذ أنه من المحتمل عندما تغير المنظمات من أشكالها ، أن يكون السبب لذلك هو أن ثمة فاعلَيْن إستراتيجيّيْن معينَيْن يكونان قد نجحا فى تغيير قواعد اللعبة التى تنظم إعادة إنتاج ذلك الكيان التنظيمى ؛ ولذلك فإن هذا البُعد يفترض أن قواعد اللعبة الجديدة ستكون هى تلك التى فضلت الصعود المستمر لأولئك اللاعبين من أصحاب الأهداف الإستراتيجية فى التنظيم . ويورد (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م :٣٨٠) أنه يمكن النظر إلى الشكل المتعدد التقسيمات بوصفه آلية تتيح نمو المنظمة من خلال الإستراتيجيات المرتبطة وغير المرتبطة بالمنتج ، وأن تنفيذ هذا الشكل المتعدد التقسيمات سيفضله أولئك الذين وقفوا من أجل الحصول على أكبر مكاسب ممكنة من تلك الإستراتيجيات ، ومثال ذلك موظفو المبيعات والتسويق والمالية ، فهم إذا ما صعدوا إلى مستوى فى المنظمات المقسمة أعلى من مستوى صعودهم فى المنظمات غير المقسمة ؛ فإن ذلك يحتاج إلى توضيحات فى ضوء بُعد النفوذ . وليس من الصعب تشغيل هذا البعد باستخدام معلومات السيرة الوظيفية المتوافرة ؛ فبُعد تحديد من هو المدير التنفيذى يأتى عن كل نقطة زمنية ظهرت فيها المنظمة فى القائمة ، كما يمكن تحديد الهوية المهنية/ الوظيفية لهذا الشخص بنسبة (٩٠٪) من الحالات ، باستخدام مادة سيرة الشخص . وقد وضعت رموز لهذه الهويات كالتصنيع ، المبيعات ، التسويق ، المالية ، إدارة عامة ، مقاول ، محامٍ ، غير قادر على التحقق .

وعندما قام (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م: ٣٨٥-٣٨٨) بتحليل البيانات ؛ اكتشف أنها قد أبرزت توزيعًا واضحًا على طريقتين : فإما أن المؤسسات ظلت باقية فى القائمة خلال فترة التحليل كلها ، وإما أنها بقيت فقط لفترة قصيرة نسبيًا . وخلال كل تلك الفترة ، فإن نسبة المؤسسات التى لها شكل تقسيمى قد زادت من(١,٥٪) إلى (٨٤,٢٪) ، مع حدوث أكبر زيادة فى تلك النسبة خلال الفترة (١٩٤٨م-١٩٤٩م) . وبصورة عامة ، وباستثناء الفترة من ١٩٥٩-١٩٦٩م ، لم يكن هناك اختلاف هام فى الشكل بين المنظمات التى أُدرجت فى القائمة أو استُبعدت منها . وبالنسبة لتلك الحقبة فإن البقاء فى القائمة ودخولها خلافًا للانسحاب منها ، قد ارتبط بالمنظمة ذات الشكل المتعدد التقسيمات .

وتوزيع الشكل المتعدد التقسيمات على أساس صناعى كان كثيراً ، مثلما يتوقع المرء من حجة (شاندلر Chandler ١٩٦٢) :

"كانت الإستراتيجيات المرتبطة بالمنتج تطغى على صناعات مثل صناعات الآليات والمواد الكيماوية والنقل ، التى تبنت الشكل المتعدد التقسيمات بأعداد كبيرة منذ فترة مبكرة ، فى حين أن الصناعات التى كان من المرجح تكاملها رأسيًا مثل : التعدين والصناعات المعدنية ، والأخشاب والورق والنفط ، قد تبنت الشكل المتعدد التقسيمات فى وقت متأخر وبأعداد أقل . وبلغت معدلات تبنى هذا الشكل فى جميع الصناعات حداً أعلى فى عام ١٩٧٩م . وفى الواقع ، إن المنظمات تتشابه مع تلك المنظمات التى حولها ؛ فصناعات الأغذية والأخشاب والورق والنفط كلها ستتبنى الشكل المتعدد التقسيمات رغم أنها تفعل ذلك كله فى تاريخ لاحق (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م : ٣٨٦) .

وترصد البيانات التى تُجمع خلال فواصل العقود أكبر مائة مؤسسة غير مالية مقسمة حسب الصناعة وحسب تبنيها - أو عدم تبنيها - للشكل المتعدد التقسيمات أثناء ذلك العقد . وخلال العقد الأول لم يتبنَّ الشكل التقسيمى للمنظمة سوى الشركتين الرائدتين : جنرال موتورز Motors General ودوبونت Dupont . وخلال العقد الثانى كان من المرجح أن المنظمات ذات الإستراتيجيات المرتبطة بالمنتج (شاندلر Chandler) هى التى ستتبنى الشكل التقسيمى ، وأن هذه العلاقة ستظل صامدة خلال العقود . والعلاقة القوية الأخرى هى تلك التى تكون بين المنظمات التى لها مديرون تنفيذيون ، ذوو خلفية فى المبيعات أو التسويق أو المالية (بُعد النفوذ) ، وبين تبنى هيكل مقسم ، وهو كذلك اتجاه يستمر خلال العقود التى يتم فيها تجميع البيانات . وفى الفترة (١٩٢٩-١٩٣٩م) كانت المبيعات والتسويق والمالية جميعها ذات نفوذ ، وخلال الأعوام (١٩٣٩م-١٩٤٩م) كان النفوذ للمبيعات والتسويق) ، وخلال الأعوام (١٩٤٩م-١٩٥٩م) كانت المالية هى صاحبة النفوذ) . وأما خلال الأعوام (١٩٥٩م-١٩٦٩م) فقد كان النفوذ للمبيعات أو المالية . وخلال الأعوام (١٩٦٩م إلى ١٩٧٩م) بقيت هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المدير التنفيذى للمالية وتبنّى الشكل

التقسيمى) . وعلى النقيض ، مما يوحى به البُعد البيئى ، فقد اتضح أن المنظمات الأقدم وليس الجديدة ، هى التى يُرجح تبنّيها للشكل المتعدد التقسيمات .

ولم توجد مساندة للتفسير المأخوذ من مفهوم النمو كما قدمه (وليامسون Williamson) . وفى الواقع ، إنه ومن خلال العقود - باستثناء الفترة من (١٩٣٩م إلى ١٩٥٩م) - لم يتم اكتشاف أى مساندة للحجج المأخوذة من زيادة الحجم التى تنبأ بها (وليامسون) ، بل لم يستطع البُعد البيئى أن يتقدم ؛ حيث ظلت المنظمات الأقدم بدلاً من الجديدة هى التى تتبنى هيكلاً مقسماً متماسكًا خلال عقود معينة . ومع مضى الوقت كان هناك تأثير إيجابى متماسك ، مفاده أنه كلما قامت منظمات أخرى فى مجال الصناعة بالتحول إلى الشكل التقسيمى ؛ فإن من المرجح أن أى منظمة باقية سوف تفعل الشىء نفسه . (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م : ٣٨٧) . وهذا تأكيد لعمليات التقليد التى تم التركيز عليها من قبل البُعد المؤسسى .

وقد فضل (دونالدسون Donaldson ١٩٨٧) الأنموذج الذى اعتبر التقسيم مدفوعًا بالكفاءة من خلال مفهوم (شاندلر Chandler) للظروف الطارئة للمزج بين المنتجات . وفى ضوء بحث (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥) بات من الواضح أن النموذج يحتاج إلى شىء من التوسع . وتدل هذه الاستنتاجات على وجود نموذج للسلوك التنظيمى ، قام فيه من يسيطرون على المنظمات الكبيرة بالعمل على تغيير هياكل المنظمة فى ظل ثلاثة ظروف : حينما كانوا يسعون إلى إستراتيجية بمنتجات متعددة ، وحينما قام منافسوهم بتغيير الهياكل ، وحينما كانت لهم خلفية فى المنظمة ، بحيث عكست اهتماماتهم اهتمامات إدارتىْ المبيعات والمالية (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م : ٣٨٨) . وفيما يتعلق بالمتغيرات الوسط التى تناولها (دونالدسون Donaldson) ، يبدو أنه يجب على المرء أن يشير إلى الجوانب التى ركز عليها بُعد النفوذ ، مثل هوية المدير التنفيذى المهنية ، بالإضافة إلى الإشارة إلى أن من المحتمل أن يكون انتشار الشكل المتعدد التقسيمات مدفوعًا بالمؤسسية مثلما هو مدفوع بالكفاءة . وقد يجد المرء أن الكفاءة هى التى حددت أن المديرين فى إدارتىْ المالية والمبيعات هم أفضل من يديرون المنظمات ذات التقسيمات ، وأن ضغط الكفاءة كان هو السبب فى تتبع المنظمات المتقاعسة خطا تلك المنظمات الرائدة فى الصناعات فى تبنى الشكل التقسيمى .

وتخضع التغييرات الهيكلية التى حدثت إلى أكبر قدر من التحديد عند تناولها من خلال منظور الآليات المفترضة التى قدمتها نظرية المؤسسية والنفوذ . وإذا كانت الضغوط الناتجة عن الكفاءة هى بالقوة التى يوردها بها (شاندلر Chandler) و (دونالدسون Donaldson) ؛ فإن هوية المدير التنفيذى تصبح غير ذات أهمية ؛ إذ كان على المدير التنفيذى أن يتجاوب ببساطة مع ضغوط الكفاءة ، وإلا فإن منظماتهم لن تقوى على البقاء . ووفقًا لما يورده (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م : ٣٨٨) فى بُعد النفوذ "فإن بعض الفاعلين فى المنظمة من ذوى الهويات المهنية المحددة ، وممن يمتلكون الموارد ليطبقوا آراءهم على الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، ومن ثم على هيكلها بعض الفاعلين – سيختارون تطبيق الشكل المتعدد التقسيمات ، بوصفه هيكلاً لزيادة وتمديد نفوذهم" . ولعمل ذلك ؛ فإنهم يراقبون منافسيهم ليأخذوا منهم الإستراتيجيات التى يستطيعون تبنيها بطريقة مشروعة بغرض تحسين إستراتيجياتهم ، ومن ثم يسهمون فى عمليات تماثل الهياكل المؤسسية .

وفى المستقبل ، سيتم توجيه البحث بطريقة جيدة نحو محاولة إنشاء تفاصيل لقواعد وألعاب المنظمة التاريخية المختلفة ، وفقًا لخاصيتها المؤسسية التى ساعدت فى صعود أشكال معينة من الهويات . ومن ثم ، فإن أى بحث أبعد من ذلك فى هذا المجال يحتاج – لكى يكون جزءًا من إستراتيجية عامة متعددة المتغيرات – إلى أن ينظر فى كيفية صعود المديرين الفاعلين إلى السيطرة : هل استطاعوا الصعود إليها بطريقة متقطعة ، ومن خلال انقلابات غرف الاجتماعات ضد ضغوط الكفاءة ، أم أن العملية كانت مدفوعة بأزمة أقل من ذلك بكثير ؟ وإذا ما كانت الأخيرة هى الإجابة ، فإن ذلك يبدو إضعافًا أكثر للحجج المأخوذة من الكفاءة . ورغم أن المرء قد يقول بأن الكفاءة هى التى دفعت النتائج مع الأخذ فى الاعتبار أن الأزمات تسبب فيها فى المقام الأول عدم الكفاءة ؛ فهذه حجة مقبولة إلى حد مُرضٍ . لماذا يُحتمل أن نوعًا معينًا - دون غيره - من الهويات المهنية هو الذى توصل فى النهاية إلى تحقيق إستراتيجية نافذة ؟ وذلك بدلاً من الاستشهاد بعملية لا يمكن توصيفها نسبيًا ، يتم بموجبها تحقيق الكفاءة فى المنظمات ، إن من الواضح أن ما يُؤسس بصفته كفاءة اقتصادية مثالية دائمًا ما يكون خاضعًا للترسيخ الاجتماعى (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥م) .

وفى سياقات اجتماعية مختلفة تؤدى الأطر المؤسسية المختلفة إلى طرق متنوعة للعقلانية ، وذلك بدلاً من إطار واحد للكفاية الاقتصادية الواضحة . و يجب أن تنشأ طرق العقلانية من خلال عوامل إستراتيجية مأخوذة من مخزونات المعرفة المتاحة ، وهى لا تشمل هذه فقط تلك المخزونات المعرفية التى تم اكتسابها بصفتها مسألة هوية مهنية ، ولكنها تشمل أيضًا تلك الممارسات التى يبدو أنها تحظى بشرعية واسعة الانتشار فى بيئة العمل . ولذلك ، فإن البُعد المؤسسى يوجه المرء للبحث عن الاختلافات الموجودة بين الأطر المؤسسية . وكما سنرى فى الفصل الخامس ، فإن هذه الاختلافات تحدث على مستوى التنوع القومى . وفى الوقت ذاته ، فإن البُعد المؤسسى يوجه المرء إلى ضرورة تحديد الوكلاء الذين يكونون إستراتيجيين بالقدر الكافى ؛ ليكونوا فى موقف يمكنهم من تحقيق إعادة إنتاج طرق العقلانية المفضلة لديهم . والمحاولة الجادة لتحقيق ذلك لا تضمن النجاح فى ذلك دائمًا ؛ فليست هنالك دائرة نفوذ ضرورية تؤدى إلى العقلانية والكفاءة ؛ فالوكلاء يمكنهم ارتكاب الأخطاء ، وغالبًا ما يُرون وهم يفعلون ذلك ، وذلك عندما يتم فهم مواقفهم من خلال المنافع المتوقعة . والذى يعد من الضرورى وضعه فى الاعتبار ليس فقط أن الكفاءة لا تتطلب وساطة الفاعلين فى المنظمة فحسب ، ولكن أيضًا أن التصورات المتنوعة لهذا المفهوم سوف تتخذ شكل طرق ووسائل ، يسعون من خلالها إلى إعادة تكوين نفوذهم .

الخلاصة :

إن مساهمة (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥) تمكِّن المرء بطريقة منتظمة وتجريبية من تناول عدد من الأبعاد الحالية المؤثرة فى تحليل المنظمات . ولا يرى كل المنظرين ضرورة عمل ذلك ، أى أن يكونوا إيجابيين جدًا فى حججهم . وعلى كل ، فهناك أسباب وجيهة للتوصل إلى حل وسط . وعلى الرغم من وجود الكثير من الاتجاهات ومجالات قوة تنافسية فى دراسات المنظمات ، فمن الإنصاف القول بأن مركز الجاذبية الحالى هو فى كونها أشبه بالعلم التجريبى القائم على البيانات الكمية . وهنالك روح للبحث تغذيها الثقافة ، وهى روح طاغية حينما تُضاف الإجادة النظرية إلى أولئك الذين يسيطرون على أعداد العاملين معهم . وإذا لم تكن حجة المرء معرضة للازدراء ، أو لعدم الاعتراف بها ؛ لأنها "نظرية" ، فمن المهم إبطال مفعول هذا النقد .

(وبهذه المناسبة من العبث أن تكون النظرية والقياس قد توصلا إلى هذا الطريق المسدود ، هذا إذا كان تشخيصى صحيحًا) . وهنالك دوائر تعتقد بأن "النظرية" مصطلح يساء استخدامه ، ما لم يكن مصحوبًا بمعدلات ذات متغيرات متعددة . ومن القسوة أن ننتقد بحدة حجة قبول الأسس الثقافية المناسبة . ولذلك ، فإن الدراسة قد عملت كمشبك تعلق عليه دراسة الأبعاد النظرية المتنافسة من تحليل لتكلفة المعاملات التجارية (ليامسون Williamson) وبُعد الإستراتيجية/الهيكل (شاندلر Chandler) ، ونظرية الظروف الطارئة (كما أعدها دونالدسون Donaldson) والبُعد البيئى (كما أعده هانان Hannan وفريمان Freewan) ، ونظرية المؤسسية (فى الإطار الذى قدمه دى ماجيو Di Maggio وبول Paul) ، وبُعد النفوذ (الذى أعده مينتزبيرج Mintzberg وبيروPerrow وأنا وآخرون كثيرون) . وقد مكن ذلك من القيام بالاختبار التجريبى المنتظم لهذه الأبعاد ، باستخدام بيانات تاريخية موثوق بها ، وإن كانت محددة من الناحية القومية . بالإضافة لذلك ، فإن الدراسة قد أتاحت الفرصة لتحكيم هذه النظريات إلى حد ما . ولم تقوَ نظرية تكلفة المعاملات التجارية ، أو نظرية البعد البيئى على النزال بصورة جيدة . ومن الناحية النظرية ، فإن تفسير البيانات يدل على الوساطة المفيدة لأبعاد المؤسسية والنفوذ ، كغطاء إضافى إلى التفاصيل الأساسية التى قدمها (شاندلر) ، وقام (دونالدسون) بصياغتها فى حالات الظروف الطارئة .

وفى الفصل التالى من هذا الكتاب نعرض إستراتيْجية للتحليل قائمة بذاتها . ولقد جاء تفسير (دونالدسون Donaldson) لدراسة (شاندلر) مدافعًا عن شكل المنظمة المستمد من الظروف الطارئة لسوق المنتج ، التى تؤثر فى عمليات المنظمة الداخلية الخاصة بمواءمة الكفاءة . وإذا كانت تلك الظروف طارئة ، فقد يتوقع المرء أن تكون محددة بحسب نوع الصناعة . فليس من الضرورى أن تقوم كل منظمة كبيرة بتبنى الشكل المتعدد التقسيمات ، لمجرد أنها كبيرة . وحيثما كان هناك قطاع صناعى فى أحد المجتمعات المتقدمة ؛ فسيتم بالشكل المتعدد التقسيمات ؛ فإن الشخص يتوقع أن المؤسسات التى تعمل فى ذلك القطاع الصناعى - وإلى حد توزيع الصناعات على مستوى عالمى - يجب أن تتبنى الشكل نفسه فى المجتمعات المتقدمة ؛ ولذلك إذا استطاع المرء الحصول على أمثلة مناقضة لذلك من قطاع صناعى اتسم فى مكان آخر

بالشكل التقسيمى ؛ فسيكون ذلك حجة قوية ضد نظرية الظروف الطارئة كتفسير حتمى . وباتباع منطق التحليل فى هذا الفصل الذى لم نجد فيه مساندة لنظرية الظروف الطارئة ؛ فإننا سنسعى - عوضًا عن ذلك - لفحص عمليات الإطار المؤسسى والنفوذ ، الخاصة بالحالات الاستثنائية للحصول على الأدلة التى تفسر لنا حدوث انحراف فى بعض الحالات . وإذا استطاع المرء أن يجد تفاصيل معقولة حول هذه الحالات الاستثنائية من منظور النفوذ والمؤسسات ؛ فقد يكون من الصعب - بدرجة كبيرة - قبول تفاصيل الظروف الطارئة التى تم تصميمها ، أو تقبل إذعانها الصارم لمعايير الكفاءة باعتبارها القيمة الوحيدة الهامة فقط . وقد يتيح ذلك قبول أن تحديث المنظمات قد اشتمل على صور من التنوع ، بدلاً من اشتماله على مجال محدود من الإمكانات .

ولإعادة تثمين موضوع (فيبر Weber) حول القفص الحديدى ، يبدو أن كل الملاحظات صحيحة بعد مراجعة هذا الفصل . فأولاً ، ليس من الواضح وجود قفص حديدى للبيروقراطية ؛ فالعديد من أشكال المنظمات قد تم إعدادها وتوزيعها على طريق البيروقراطية (التعاقد من الداخل) ويعقب ذلك التقسيم . ثانيًا ، يبدو أن هذه الدلالة توحى أن أشكال المنظمة المتغيرة بصفتها تأتى نتيجة للمواءمة مع البُعد البيئى وزيادة الحجم وسوق المنتج والهيكل التقنى ، تقل عن كونها نتيجة للمعايير المحددة ثقافيًا ، الخاصة بما يجب أن تكون عليه " الميول الجيدة" من منظور هيكلة المنظمة وقدرة بعض الفاعلية الإستراتيجية على عمل الطرق التى تولد إستراتيجيتهم ؛ ولذلك يبدو أن شكل القفص الحديدى يشبه إلى حد كبير قطعة من الانتهازية السياسية المخادعة أكثر من أى شىء آخر . كما أن السياسات لا تتعلق بتلك الأشياء الملاحظة فقط ؛ فهى تظهر بوضوح فيما يفضله من يقومون بالملاحظة ، حين يسعون لتحسين رأسمالهم الثقافى ، الخاص بوجهات النظر المفضلة لديهم ، والمتعلقة بماهية تحليل المنظمة أو ما يجب أن تكون عليه .



الفصل الخامس

الخبز الفرنسى والأزياء الإيطالية والمؤسسات الأسيوية

لقد عدت لتوى من الغداء لمواصلة دراستى وبدء طباعة هذا النص . وقد تناولت بعض قطع الجبنة والمخلل والخبز وهى الوجبة التى يصفها مدير التسويق التنفيذى الماهر لدى شركة "أم آند بى" للمشروبات M&B Brewey بأنها وجبة المزارعين التى سادت فى منتصف الستينيات من القرن العشرين . ولو كنتُ فى هونغ كونغ لتناولت وجبة السمك المدخن والأرز المسلوق أو الخضروات الخفيفة التحمير ، ربما مع المكرونة مع الكثير من الفلفل ؛ فأنا استمتع تمامًا بهذه الأطعمة ، وأتذوقها كلها ، ولكنى أفضل الخبز مع الأرز والمكرونة فى وجبة الغداء .

وتفضيل الخبز فى وجبة الغداء له ما يبرره ، اعتمادًا عى نوع الخبز المتوافر . فعلى سبيل المثال - وعلى أساس العينة المحدودة - فأنا مازلت أتناول الخبز فى الولايات المتحدة وأستمتع بأكله . ودائمًا ما أجده حلوًا وطريًا جدًا . ومن تجربتى المحدودة ، فإن الخبز" ليس بمصطلح يرمز إلى فئة واحدة من الأغذية . ما هى أنواع الخبز الموجودة ؟ الخبز البنى والخبز الأبيض والخبز الأسود والخبز بالمذاق الحلو والخبز بالمذاق الحامض . وقد تزيد القائمة بسرعة كلما أضيفت مميزات أخرى ، ووجدت أصناف أكثر .

ما علاقة هذا النقاش القصير حول الخبز بكتاب عن المنظمات ؟ فى الحقيقة ، إن لهذا النقاش صلة كبيرة جدًا بموضوع الكتاب . فمن المحتمل أن يكون معظم قراء هذا الكتاب ممن شاركونى وجبتى اليوم على الأقل ، إذا كانوا من خارج الأقطار الأوربية اللاتينية ، أن يكونوا قد تناولوا ما يطلق عليه (دانيال برتو Daniel Bertaux) و(إيزابيل برتو- ويام Isablle Bertaux-Wiame ١٩٨١-١٥٥) "الخبز الآلى" أى الغذاء الصناعى المغلف بـ(السيلوفان) (مادة رقيقة أشبه بالورق) ، والذى يباع فى المحلات التجارية الكبرى فى العالم الغربى تحت اللافتات التجارية التى تحمل التعبير الملطف "خبز".

وهذا هو الخبز الآلى الذى يكاد يفسر بيع جميع أنواع الخبز فى الولايات المتحدة وكندا وأستراليا ونيوزيلندا والكثير من بلدان أوربا ، وخاصة فى بريطانيا على ما أذكر .

وأسباب تفوق هذا الخبز الآلى واضحة مما تعلمناه من (شاندلر Chandler ١٩٦٢م) فهو صنف لمنتج واحد ، وغالبًا ما يتم إنتاجه داخل قسم فى مؤسسة أغذية عملاقة مثل (جودمان فيلدر واتى Goodman Fielder Wattie) أو (رانك هوفس ماكدوجال Rank Hovis McDougal) المدمجتين معًا ، والمؤسستين حول التكامل الرأسى ، بدءًا بطحن الدقيق وحتى صناعة الخبز وبيع الأغذية . وهذه حالة كلاسيكية لصناعة ، جرى فيها التقسيم عندما تم دمج المنظمات ؛ لتتخذ شكل مؤسسة مكونة من عدة منظمات ذات المنتجات المتنوعة .

وإحدى خصائص دراسة (شاندلر Chandler ١٩٦٢) تكمن فى أنها عن الولايات المتحدة على وجه التحديد . وإذا كانت النظريات التى يطرحها (شاندلر) ستكون أساسًا لدراسة علمية مصممة حول كيف ولماذا تكون للمنظمات الهياكل التى لديها ، كما يورد (دونالدسون Donaldson ١٩٨٧) ، فإن حقيقة واحدة مضادة ستعمل على إبراز أن لتلك النظرة فائدة محدودة للغاية ، على عكس الاعتقاد الشائع . ووفقًا لوجهة نظر (دونالدسون Donaldson) حول نظرية (شاندلر Chandler) فإن المنظمات الكفؤة والناجحة فى مجال الصناعات المتشابهة فى البيئات الثقافية المختلفة ، ستتبنى نفس الطراز من الإستراتيجية والهيكل ، بغض النظر عن موقعها . وبعبارة أخرى ، فإن الخصائص التنظيمية لأى صناعة تبنت التقسيم فى الولايات المتحدة ، يجب أن تكون هى نفس خصائص المنظمات العاملة فى الصناعة ذاتها ، والتى تنتج المنتج نفسه ، فى بلد رأسمالى مشابه من حيث التقدم الاقتصادى .

الخبز الفرنسى :

إذن ، كيف باتت صناعة الخبز الفرنسى ممكنة ؟ كيف أمكن تجنب طغيان المؤسسات الاحتكارية القليلة فى السوق مثل جودمان فيلدر واتى أو رانك هوفس ماكدوجال ؟ لماذا تسيطر هاتان الشركتان على ما يعادل (١٠٪) من السوق فى فرنسا ، فى حين أن نسبتها قد تقترب مما قيمته (١٠٠٪) فى أقطار أخرى كبريطانيا والولايات

المتحدة ؟ هذا هو السؤال الذى أفرز أكبر اهتمام بالدراسات فى مجال البحث الاجتماعى . وقد حظيت أهميته بقيمة خاصة مقارنة بالكثير جداً من نظرية المنظمات . وربما لهذا السبب ، أو لما دأب عليه منظرو المنظمات عند سردهم لقوائم الموضوعات ، فإن ذلك الموضوع قد ندر ظهوره فى حوليات أولئك المهتمين بدراسة المنظمات (باستثناء مارسو Marceau ١٩٨٩م) . وكان عنوان الموضوع "حرفة صناعة الخبز فى فرنسا ، كيف تعيش ولماذا تبقى" وقد كتبه (دانيال بيرتو Daniel Bertaux) و(إيزابل بيرتو ويام Isabelle Bertaux ١٩٨١م) .

ما هو الخبز الفرنسى ؟ الزائرون لفرنسا أو المقيمون بها يعرفون أنه قطعة خبز ذات طبقة خارجية مقشرة ، يبلغ وزنها نصف رطل ، وهى ذات شكل ومذاق جيدين . ولكن وصف الخبز الفرنسى لا يخبرنا عما هو الخبز الفرنسى ، وقد يكون من الأوضح أن نحدد ما ليس فيه ، فأولاً هو ليس قياسيًا وسهل الحمولة ومنتجًا بكميات كبيرة ويفتقر للجودة بشكل ثابت ، كما يذكر (بيرتو Bertaux وبرتو ويام Bertaux wiame ١٩٨١م : ١٥٩) . وهو كذلك ليس خبزًا رأسماليًا ولا ينتج بطريقة إنتاج رأسمالية . كما أنه لا يتم تسويقه بكثرة ، وليست له علامة تجارية أو غير متغير الحجم أو مغلفًا بغطاء بلاستيكى ، أو فى شكل قطع تباع فى الأسواق التجارية الكبيرة فى جميع أنحاء القطر . وهو ليس سلعة يسهل نقلها ليتم فيما بعد تسويقها وتوزيعها بكميات كبيرة ، إنما هو نتيجة لمهارة حرفية أكثر من كونه نتيجة طريقة إنتاج رأسمالى . انظر شروط إنتاجه فيما يلى :

يسكن فرنسا الآن (٥٢) مليون نسمة ، وبها (٥٠) ألف مخبز أى بمعدل مخبز واحد لكل ألف شخص فى المتوسط . كما أن ذلك يعنى أن تكون تلك المخابز صغيرة وموزعة بطريقة لا مركزية . وقبل عرض الخبز للبيع يتم إنتاجه أولاً فى نفس اللحظة ، ولا ينتج الخباز الخبز فقط ، بل هو أيضًا ينتج الكعك العادى والكعك المحلى بالسكر وهلم جرا (وهو بحكم تدريبه حرفى ماهر أكثر من كونه صاحب متجر) . كما يتم الإنتاج من قبل العاملين معه ، عندما يكون هناك من يعملون معه . ومدير المتجر هو زوجة الخباز ، والزوجان يشكلان معًا الوحدة الاقتصادية الفعلية ؛ فالزوج هو الحرفى ، والزوجة هى التى تدير المتجر ، والرباط الزوجى يمثل علاقة إنتاج .

ويوظف الخمسون ألف مخبز (٨٠) ألفًا من العمال ،.وهذا يكشف السر وراء الحجم الصغير لمعظم المخابز ، ففى المتوسط يعين كل واحد منها أقل من ثلاثة عمال . وأكثر من ذلك ، فإن (٤٠٪) من هؤلاء العمال دون سن العشرين ؛ إذ هم فى الحقيقة متدربون (أعمارهم ما بين ١٥-١٧سنة أو عمال من الشباب أعمارهم ما بين ١٨-١٩سنة) . والهرم العمرى للذكور من العمال غير عادى ؛ إذ إن قاعدته المكونة من هؤلاء الشباب كبيرة جداً . وهذا الهيكل العمرى يعنى أن غالبية هؤلاء الشباب يتركون المهنة عندما يبلغون من العمر ما بين (٢٠-٢٥) سنة أى بعد فترة قصيرة بعد عودتهم من الخدمة العسكرية الإلزامية (وهى إلزامية لكل الذكور وتبدأ فى سن العشرين وتنتهى بعد سنة على الأقل) .

ولتوضيح هيكل هذه الحرفة بدقة ، يتحتم علينا استخدام الإحصاءات المفصلة والتى يعود آخرها إلى عام ١٩٦٢م . ففى ذلك العام كان عدد المخابز (٤٨) ألف مخبز فقط . ومن بين تلك المخابز لم تعين (١٣) ألف منها أحداً سوى أفراد العائلة ؛ فالزوج يعمل فى الفرن والزوجة عند آلة الدفع ، وربما يقوم أحد الأطفال بمساعدتهم فى البيع صباح أيام الأحد أو أيام السوق ، أو ربما تقوم فتاة صغيرة من عائلة مجاورة بالعمل فى المخبز كبائعة غير مسجلة . وكانت هذه هى كل القوى العاملة فى هذه المخابز الصغيرة جداً .

فى عام ١٩٦٢م عين (٢٨) ألف مخبز شخصاً أو شخصين فقط ، وعادة ما يكون عاملاً واحداً أو متدرباً أو فتاة بائعة . وإذا أضفنا (٥٧٠٠) مخبز قامت بتعيين ما بين ثلاثة إلى خمسة عمال و (١٣) ألف التى ليست لديها عمال ؛ فإن المجموع يبلغ (٤٦,٧٠٠) مخبز ، أى ما يصل تقريبًا إلى نسبة (٩٧٪) من المخابز . وفى غمرة مجتمع صناعى ، فإن وجود فرع إنتاجى بهذا التشتت يبدو كانحراف تاريخى اجتماعى عن المألوف . ونسبة (٣٪) المتبقية (والتى تبلغ (١٣٠٠) مخبز يعمل بكل واحد منها أكثر من خمسة أشخاص) توظف (٤٥) ألف شخص ؛ مما يعنى أن (٤٠٪) من القوى العاملة فى المخابز كانت تتلقى أجراً عام ١٩٦٢م . هذا العدد يبدو ضخماً ولكنه مضلل ؛ لأن الحرفيين وزوجاتهم يجب أن يُضَمَّنوا فى القوى العاملة ، وإذا أخذنا ذلك فى الاعتبار ، فإن المخابز الكبيرة لا توظف سوى (٢٠٪) من مجموع القوى العاملة .

وليست كل تلك المخابز من النوع الآلى ؛ إذ كان معظمها ـ فى الحقيقة ـ من المخابز الكبيرة التى تصنع وتبيع الخبز والفطائر وأنواع الكعك المختلفة ؛ مما يتطلب عملاً كثيراً . وكان عدد المخابز الآلية الحقيقية صغيراً عام ١٩٦٢م (ثلاثة وثلاثون مؤسسة بلغ عدد موظفيها أكثر من عشرين شخصاً ، من بينها أربع مؤسسات وظّفت أكثر من مائة موظف ، فى حين وظّفت مؤسسة واحدة أكثر من خمسمائة موظف) . وفى عام ١٩٧٨م كان لا يزال عددها صغيراً ، وبلغ نصيبها فى سوق الخبز أقل من (٢٠٪) . وحسب معلوماتنا لم يطرأ أى تغيير منذ عام ١٩٦٢م . فعلى سبيل المثال ، ظل عدد المخابز مستقراً . وفى الحقيقة ، فقد زاد العدد بين الأعوام ١٩٦٢-١٩٦٦م (من ٤٨٠٠٠ إلى ٥٥٠٠٠) ، وذلك عقب زيادة السكان فى فرنسا فى ذلك التاريخ . وبدأ عدد المخابز فى التقلص بعد ذلك ، ولكن ببطء شديد (٥٣,٧٠٠ مخبز عام ١٩٧٠م إلى ٥١,٠٠٠ عام ١٩٧٧م) (بيرتو Bertaux ماكس فيبر M.Weber برتو - ويام Bertaux-Wiame ١٩٨١م :١٥٦-١٥٧) .

وتخفى هذه الأرقام تغيير مواقع المخابز الحرفية ، إن لم تكن تلك مخفية فى أشكالها ؛ فالانخفاض الحالى يختفى فى اتجاهين : الأول ، هو التدهور الذى أصاب الكثير من الأعمال التجارية الفقيرة فى المناطق الحضرية التى يتناقص عدد سكانها ، وكذا القرى المجهورة ، والثانى : ظهور مخابز جديدة كبيرة (توظف ما بين عشرة إلى خمسة عشر شخصاً) تصنع الخبز لأسواق يبلغ عدد عملائها ما بين (١٠,٠٠٠ ـ ٢٠,٠٠٠) شخص فى ضواحى المدن الجديدة . وعلى أية حال ، فهذه هى نفس نوع المخابز الحرفية ، التى تصنع نفس الخبز مستخدمة نفس طرق الإنتاج ، والظاهر أن الشكل الحرفى لا يواجه حالياً خطورة التلاشى .

لماذا إذن لم يستغل مصنع الخبز الضخم ، والذى هو قسم فى مؤسسة أضخم تضم عدداً من المؤسسات المندمجة ، وتنتج الأغذية من الدقيق وتوزع منتجاتها الصناعية والقياسية فى أنحاء القطر ، لماذا لم تستغل هذه المؤسسة كفاءة الشكل التقسيمى لتحتكر سوق الخبز الفرنسى ، وهى بذلك تصمم علم المنظمات وتجعله عالمياً وإيجابياً ؟ ألا يعرف الفرنسيون نظرية الطوارئ ؟

ليست المسألة إذن مسألة الثقافة الفرنسية كما قد يعتقد المرء ، ويجب أن نتذكر ، كما لاحظ (بيرتو Bertaux ماكس فيبر Max Weber) (برتو - ويام Bertaux-Wiame ١٩٨١م : ١٥٨) أنه ورغم ما اشتُهر به الفرنسيون من فن فى الأكل وولعهم بوجبات الغداء الطويلة ؛ فإن ذلك لم يحُل دون إضعاف جوانب أخرى فى ثقافتهم القومية . ولا شك فى أن الفرنسيين قد اعتادوا أن يحبوا الشراب الجيد والفراخ والجبنة الجيدتين ، ولم يمنع ذلك من أن تكون هذه منتجات أغذية مصنعة وقياسية ومتجانسة . ولا يزال الفرنسيون يأكلون ما يشمئزون منه . ما هو الشىء الخاص فى الخبز ؟

ليس الأمر كما لو أن كل قوى السوق العادية التى يصوغ منها (شاندلر Chandler) و (دونالدوسون Donaldson) نظرية ، لم تحدث فى فرنسا ، فقد حدثت ، ولكن النتائج كانت مختلفة . ففى الخمسينيات قامت حملات على نطاق واسع ضد الخبز التقليدى . وقد زعم أنه يسبب السمنة مقارنة بالبسكويت الصحى (وهى تهمة لم يساندها البحث الذى أجرته نقابة الخبازين Le Syndictat De La Boulangerie) . وأثناء الخمسينيات تغيرت مادة منتجات المخابز - ربما بسبب تلك الحملة - من رطل إلى نصف رطل من الخبز الطويل ذى القشرة . وكما قال الباحثون " قشرة أكثر ولب أقل" . وقد لاقى الخبز الطويل والمسحوب نجاحًا رئيسيًا ؛ حيث أصبح يمتلك خاصية أنه طازج . ولم يكن منتجًا مستقراً يمكن نقله بسهولة من خلال المسافات والزمن بل كان قابلاً للتلف ، وكانت قيمته تكمن فى كونه طازجًا ، وكان قابلاً للتلف ؛ ولم يكن من الممكن شراؤه إلا يومًا . وقد اشتمل على كل شىء لا يمكن أن يتوافر فى الخبز الآلى .

وفى عام ١٩٦٦م أشيع أن أكبر مجموعة للدقيق فى فرنسا والتى كانت تحتكر توريد الدقيق إلى أسواق باريس ، تعد لقيام مصنع ضخم للخبز قرب نهر السين ، لتوريد الخبز الآلى للسوق الفرنسى . ومع الأخذ فى الاعتبار المساندة التى تمتعت بها مخابز الخبز الطويل والمسحوب ، كان من الضرورى الضرب بشدة على أيدى أصحاب المخابز بأى سلاح يقع فى أيدى تلك المجموعة . والاحتكار كان الإجابة الماثلة . ففى أحد الأيام ، ودون إنذار مسبق قامت شركة مطاحن الدقيق بتغيير شروط التجارة ؛ حيث قضت أن يتم التوريد فقط بحمولات يتم شحنها بواسطة الشاحنات . وكانت هذه ضربة أصابت الخبازين بالشلل ؛ إذ إنهم لا يملكون السوق ولا السعة التخزينية

اللذين يسمحان بمثل هذه الكمية . ولكن بعد مضى أسبوع من الهلع اكتشف أصحاب المخابز الصغيرة ...

" أن بعض المطاحن الصغيرة التى كانت لا تزال تعمل فى المناطق الريفية المحيطة بباريس على وشك التوقف ؛ إذ إنها كانت تعمل بمعدل (٢٠٪) من طاقتها . وبالطبع كانت مسرورة جداً بقبول طلبيات المخابز الصغيرة لتعمل بطاقتها الكاملة . وبعد عام من البحث عن حلول بدا أن الشبكة الجديدة يمكنها أن تعمل دون عراقيل . وأحست شركة المطاحن الكبيرة أنها قد خسرت المعركة ، ومن ثم رجعت إلى سياستها السابقة الخاصة بتوريدات التجزئة ، وخفضت من أسعارها لجذب عملائها السابقين ، ووضعت الخطط لإعادة المصنع إلى خزانة الحماية ، حيث تنتظر الفرصة القادمة . (بيرتو Ber-taux ماكس فيبر Max Weber –بيرتو ويام Bertaux–Wiame ١٩٨١م :١٦١) .

ولذلك فإن بقاء المخابز الصغيرة لا يتحقق دون كفاح . وليس هذا الكفاح ذو الطبيعة المثيرة من وقت لآخر هو فقط ضد تلك القوى التى ستعمل على عقلانية عالم الخبز ، وتتحسس ربحاً وفرصة لتوجد بداخلها صفقة تجارية مربحة ؛ فقد كانت الحياة اليومية خلال العمل كفاحاً يومياً ، كذلك بالنسبة لصاحب المخبز الصغير . وفى خضم هذا الكفاح بوجه خاص وُلد شكل المنظمة وقويت المخابز ، وأمكنها البقاء أمام كل الجهود المبذولة لتعديل هياكلها إلى أشكال أكثر كفاءة .

إن صناعة الخبز ليست عملاً مجدياً ؛ فقد ظلت هذه المهنة تتطلب عملاً شاقاً مقابل عائد ضئيل ، فقبل الحرب كان يوم العمل غالبًا ما يبدأ عند منتصف الليل أو أبكر من ذلك ، بتجهيز الدفعة الأول من عجين الدقيق ، يلى ذلك تسخين الفرن والذى يتطلب تقطيع الخشب وإشعال النار وهكذا... وفى حوالى الساعة الثانية صباحًا يتم خبز الدفعة الأولى ، وهكذا يتتابع خبز دفعات الخبز حتى منتصف النهار ، ثم يمتد وقت الغداء والنوم حتى الرابعة بعد الظهر ، حيث يقوم عندها الخباز والمتدرب بتحميل الخبز فى العربة التى يجرها الحصان ، حيث يوزعون الخبز للمزارع الريفية من حولهم . وبعد عودتهم فى وقت متأخر فى المساء ينامون لساعات قليلة حتى منتصف الليل لتبدأ بعدها دورة الحياة اليومية مرة أخرى .

وقد طرأ ثمة تحسن قليل على هذه الحياة ، ففى عام ١٩٣٦م أصدرت الدولة قراراً بأن تتوقف المخابز يوماً فى كل أسبوع ، الأمر الذى كان يعنى أن الخباز كان عليه مضاعفة مجهوده فى اليوم السابق لذلك اليوم بحيث يضاعف كمية المنتج من الخبز ليفى بحاجة عملائه خلال يوم العطلة . وقد عرفت هذه الدفعة بالدفعة المضاعفة . أما فى هذه الأيام فلم تعد هناك حاجة لتقطيع الخشب وتجفيفه ؛ فقد أصبحت الكثير من عمليات الإنتاج تدار بالآلات ، ويبدأ الخباز عمله فى الثالثة أو الرابعة صباحاً ، ويعمل لفترة تسع أو عشر ساعات فقط ، مع أن الجهد أصبح مكثفاً أكثر مما كان عليه فى الماضى ، وأنه لابد من مواكبة الآلات الموجودة الآن . ولازالت الدفعة المضاعفة باقية . ورغم القوانين التى تحظرها إلا أن ساعاتها هى الساعات المخصصة للمتدربين وإلا فكيف يتعلمون المهنة ؟

ماذا عن زوجات الخبازين ؟ إن يوم العمل طويل بالنسبة لهن ، كما أن دورهن مهم ، فالمحل يفتح فى الثامنة صباحاً أو السابعة فى أحياء الطبقة العاملة ، وقد يُغلق من الساعة الواحدة إلى الرابعة ظهراً ليُعَاوَد العمل حتى الثامنة مساءً . وهو يوم عمل طويل لا يقابله راتب أو حقوق اجتماعية مهما كانت أو حقوق ملكية ، بالإضافة إلى ما تقوم به الزوجات من واجبات كربات منازل وأمهات ، فاليوم الذى يتوقف فيه المخبز عن العمل لا يمضينه فى الراحة والترفيه ، بل يقمن فيه بإنجاز الأعمال المتراكمة من نظافة وغسيل وتسوق (بيرتو Bertaux ماكس فيبر M.Weber – ويام Bertaux Wiame ١٩٨١ :١٦٣) . ورغم ذلك وفى العملية بأكملها والتى بموجبها ولدت المخابز اليدوية فى فرنسا ، فى حين أنها اختفت فى أماكن أخرى كثيرة بعد ترشيدها ؛ فقد كانت الزوجات هن العامل الأكثر أهمية ؛ فقد كانت الزوجة هى التى تعمل على مستوى الشارع وفى مقدمة المسوِّقين . والمخابز الجيدة هى التى تنتج خبزاً جيداً ، ولكن الزوجات الجيدات هن اللائى يقمن ببيعه ، واللائى يجذبن الزبائن بانتظام إلى نوع خاص من الخبز ، وإلى محل خاص يبيعه . ولم تكن الزوجة هى المسوِّق والبائع فقط ، بل كانت أيضاً هى المحاسب ومستلم النقود والشخص الذى يُؤتمن على الأسرار ؛ فالزوجة الجيدة لا تخدع الزوج ، والذى هو خباز جيد كذلك . ففى حين أن الزوجات اللائى يترملن يستطعن تأجير خبازين لاستمرار العمل ، نجد أن الأزواج الذين تموت زوجاتهم أو تهجرهم يجدون صعوبة فى استمرار العمل بدون شريك موثوق به و لا يتقاضى أجراً .

وأى شخص آخر ليس محل ثقتهم . وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الأشخاص يتلقون أجراً . والزوجات الجيدات استثمار جيد بأكثر من طريقة ؛ فقد ظلت حكمة الزوجات هى التى يقع عليها عبء خلق هذه المؤسسة بأكملها ، هى التى تحفظ للفرنسيين خبزهم ، وتوفر هذه المؤسسة التى تتناقض حقيقتها مع مبادئ الكفاءة التى يطرحها بعض الزملاء فى نظرية المنظمات .

فى زمن من الأزمان كان الخبازون يولدون فى المهنة . وقد انتبه اتحاد الخبازين المهنى إلى أن الطريق الوحيد أمام الشخص ليصبح خبازاً هو أن يكون ابن خباز . وكان دور الزوجة مركزاً على إنجاب جيل من الأبناء بحيث يديرون العمل ، ثم يستولون عليه فى النهاية . ومع الإمكانات المتزايدة للتدرج الاجتماعى والمهنى هذه الأيام ، فإن القليل من الأباء الخبازين يرغبون فى أن يروا أبناءهم يعملون بالمهنة نفسها . والقليل من الأبناء ممن رأوا ما يستلزمه العمل فى جهات قريبة يرغبون فى أن يقتفوا آثار آبائهم . أما خبازو اليوم فلم يولدوا خبازين ، وهذا هو الاكتشاف الكبير (بيرتو Bertaux ماكس فيبر M.Weber – ويام Wiame ١٩٨١م : ١٦٤) . ومع الأخذ فى الاعتبار طبيعة المهنة ، فإن من تدرب عليها فقط هو الذى يستطيع إدارة العمل ؛ فمعظم خبازى اليوم كانوا عمال مخابز فى السابق ، ثم أصبحوا أصحاب مخابز فى سن مبكرة (نتذكر هنا الدراسة التى توضح غرابة أعمار العاملين فى المخابز) . ففى البداية كان ذلك الاكتشاف محيراً . كيف يستطيع عامل – فى أى مكان – بمرتب منخفض وفى مهنة ذات وضعية اجتماعية منخفضة (ومن المحتمل ألا يكون له من الممتلكات ما يقدمه كضمان) ، كيف يستطيع هذا العامل أن يتحصل على مبلغ (١٠٠,٠٠٠) فرنك ، وهو المبلغ الضرورى لشراء أحد أصغر المخابز ؟ بالتأكيد لا يستطيع الحصول على ذلك من البنك .

هناك جانبان لأى معاملة تجارية . لنفكر فى زوجين مسنين ممن كانا يعتمدان فى حياتهما على مخبزهما ، ويرغبان فى التقاعد . وليس لديهما أطفال لتوريثهم هذا العمل . وهم ربما لم ينجبا أطفالاً ، أو أن أبناءهم قد اكتسبوا مهارات أخرى ، والتحقوا بفرص وظيفية أخرى ، كيف يتقاعد هذان الزوجان ؟ إنهما يستطيعان ذلك إذا قاما ببيع هذا العمل ، باعتباره مُدِراً للربح مع توافر حسن النية ، إلى شخص سوف يستمر

فى استخدام المبنى كمخبز . وإذا كان المخبز سيستمر كمخبز فهل تؤدى حسن النية (وهى علاقات عمل مستقرة مع السكان المحليين) إلى تحقيق عائد مالى مناسب ، لا تحققه الآلات التى غالباً ما يصيبها الضعف . فإيجار المبانى لا يتغير . والأشخاص الذين يستطيعون تسلُّم المهنة هم أولئك الشباب الذين تدربوا عليها ؛ فليس هم الذين يعرفون المهنة ومهاراتها فحسب ، بل أيضاً هم المتوافرون لممارستها . وعادة ما ينحدر هؤلاء الشباب (وزوجاتهم) من أصول ريفية . ورغم ما لديهم من فكرة حول العمل المغنى الذى تتطلبه المهنة وعائدها المنخفض ؛ فإن الحرية التى تكمن فى كونهم سيصبحون أولياء أنفسهم هى إغراء يقبله القليلون .

وبالنسبة لأولئك الشباب الذين يستمرون فى المهنة بعد أن تكون الخدمة العسكرية الإلزامية قد وسعت آفاقهم المهنية (الكثيرون يتركون المهنة كما توضح الدراسات) ، فإن تحولهم إلى خبازين مستقبلين يعزز من تدريبهم على مدى ساعات عمل طويلة وعائد منخفض . وهذا هو المشروع الدائم الذى يجعل حياة العامل ذى الوضع الاجتماعى المتواضع غير معادلة لاستغلاله كعامل كادح وبائس ، فتلك المهنة بالنسبة له هى مجرد وضع مؤقت فى طريق تحوله إلى الطبقة البرجوازية الصغيرة .

ولا يزال هناك جانبان لم يكتملا فى هذا اللغز : أولاً ، كيف استطاع عمال المخابز أن يصبحوا ملاكًا للمخابز ؟ ثانيًا ، ما هو الشىء المميز لفرنسا لتسمح بحدوث ذلك الشىء الذى ينقذ الفرنسيين من قصة الخبز الآلى المثيرة للجدل ، ولا يؤيد ما ذهب إليه منظرو الظروف الطارئة الذين تنبئوا على أساس صناعة أو تقنية أو منتج أو سوق بحجم وطريقة معنيتين للمنظمة ؟

وقد قيل إن الزوجة هى المفتاح للمؤسسة بأكملها . وسنرى كيف أن ذلك صحيح . أولاً كيف يصبح العاملون فى المخبز ملاكًا وكيف يتقاعد الأزواج من المهنة ؟ فالزوجان يعطيان عامل المخبز المال الضرورى . وبالنسبة للعامل الجديد وزوجته فإن هذا يعنى ثمانية أعوام من الشدة النسبية والحرمان ؛ حيث إنهما يدخران المال لسداد قيمة حسن النية (على أساس قيمة متوسط البيع الشهرى للمخبز) . وبالنسبة للزوجين المتقاعدين ، فإن ذلك يعنى وضع ثقة كبيرة فى الزوجين الجديدين ؛ لأن المبلغ الذى يصرف على العمل قد يكون مخاطرة . وإذا لم ينجح الزوجان فى المهنة ؛ فإنهما

لا يستطيعان تسديد الدين . وفى الحقيقة ، فإن الثقة لا توضع بدرجة كبيرة فى الزوجين الجديدين ؛ إذ إن من المفترض أن يكون عامل المخبز مدركًا للمهنة على أساس خدمة السنوات العشر أو أكثر ، وإنما توضع الثقة فى الزوجة الشابة التى تدخل المهنة ، فهى سر نجاح المخبز لو حصلت على ما يجعلها مديرة ناجحة للمخبز . هل تستطيع أن تتحمل ساعات العمل الطوال أثناء اليوم وفراغ الليالى التى يعمل فيها الزوج لساعات طويلة مُجْهِدة فى المخبز ؟ هل هى تدرك ما يعنيه ويقتضيه كون أنها زوجة خباز ؟ هل هى تشعر بالغضب تجاه العملاء الذين يأتون إليها بعد ساعات ؛ لما يسببونه لها من مضايقات لأنهم يريدون خبزًا طازجًا ؟ وكما يلاحظ الباحثون فمن المهم جدًا ملاحظة ممارسات الزوجين أثناء سير العمل . ومن خلال تظاهرها بأنها تعلم السيدة الجديدة كيف يكون سلوكها لمتجر الخبز ، فإن المرأة صاحبة الخبرة تقوم كذلك بدراسة ردود الأفعال التلقائية لتلك السيدة ، وتحاول أن تكشف قيمها الجوهرية (برتو Bertaux وبرتو- ويام Bertaux -Wiame ١٩٨١م :١٦٧) . والخباز الجيد يحتاج إلى زوجة جيدة ، بالإضافة إلى المال لكى ينجح وإذا لم تتوافر تلك الزوجة الجيدة ، فمن غير المحتمل أن يحصل على المال . وزواج الخباز ليس هو مجرد صفقة بين الشريكين فى الزواج ، بل هو أيضًا صفقة بين حرفى ماهر ومديرة متجر مرتبطين ببعضهما البعض .

والجزء الثانى والمتبقى من اللغز هو لماذا بقيت هذه العلاقات الاجتماعية وهذا الخبز فى فرنسا (وبعض أقطار أمريكا اللاتينية مثل أسبانيا وإيطاليا) ؟ والحقيقة وراء ذلك أن من دخلوا المهنة ينتمون إلى حد كبير إلى أصول ريفية . والمخابز كمهنة حرفية ظلت خلال معظم تاريخها (القرون العشرة الماضية) ظاهرة حضرية . وظلت النساء الفلاحات يصنعن خبزهن بنفس الطريقة حتى السنوات الأولى من هذا القرن . واليوم ليست هذه هى الحال ، ووفقًا للمصدر الأكثر موثوقية (يتردد المرء فى أن يسميه دليل الطبخ ؛ لأنه أكثر بكثير من كونه كتابًا يسيرًا يوصف بأنه كتاب طهى) .

الأسرة الفرنسية المتوسطة لا تقوم أبدًا بتخمير الدقيق إلا لعمل الحلوى بالزبيب والحلوى بالروم والفطيرة . وبالتأكيد أنها لا تقوم بعمل الخبز وليست هناك حاجة لذلك ؛ لأنه يوجد فى كل حى مخبز يقوم بعمل الخبز الطازج يوميًا عدا يوم الإثنين من كل

أسبوع ، حيث يكون المخبز فى عطلة ؛ ولذلك فإنك لا تجد حتى صينية خبز فى محل للأدوات المنزلية ، كما أنه ليس هناك وصفات للخبز الذى يصنع بالمنزل (بك Beck وتشايلد Child ١٩٧٨م :٨٤) .

وقد ظهر الخبازون الريفيون فى أواخر القرن التاسع عشر فقط ، حيث جاؤوا أحيانًا من المناطق الحضرية ، وأحيانًا أخرى عن طريق المطاحن المحلية ، التى استخدمت التقنية الجديدة لتمدد تجارتها لتستولى على ما كان يتم عمله محليًا ، خلافًا لما كان يتم فى المناطق الصناعية الريفية ، التى ظهرت إلى حيز الوجود من خلال الطواحين . وفى مطلع القرن العشرين ظهرت مجموعة كبيرة من المخابز كل واحدة منها تقدم خدماتها إلى ما بين (٥٠٠ إلى ١٥٠٠) شخص ، وعن طريقها تم الحصول على مورد للعمالة من بين صفوف الفلاحين المستقلين ، وهم الفئة التى كانت ذات نزعة فردية حادة ، والتزام برعاية الزرع والحيوانات ، وهى المهنة التى أجادوا عملها ، هؤلاء الفلاحون كانوا هم العنصر الحيوى فى استمرارية المخابز .

واختفى أبناء الخباز كعاملين لإعادة إنتاج الشكل الحرفى للمخابز . وفى فرنسا بتركيبة فلاحيها الغريبة التى استقرت فى مجتمعاتها إلى ما بعد عهد نابليون ، والتى عادت إلى الظهور فى التركيبات المعاصرة فى مجتمعات الريف ، فقد توافر عدد من عمال المخابز ممن كانوا يحملون القيم الريفية ، ليتسلموا المؤسسات التى أخلتها العائلات المالكة لها . وخلال فترة التلمذة الحرفية ، فقد تم حجب قيم الفلاحين ، حيث زادت ونمت بواسطة مجموعة من العمليات التى تم الحصول عليها كجزء مكون للمهنة :

"إن المهنة تتخلل الجسم ؛ ويتعين عليك أن تكيف جسمك مع المهنة تكيفًا تامًا . ويجب أن تنعكس عمليات الجسم على المهنة ؛ إذ يجب على الجسم أن يتعلم أن ينام أثناء ساعات اليوم ، وأن يكون يقظًا أثناء الساعات المظلمة من الليل ؛ كما يجب زيادة سرعة الحركات ، وذلك يعنى الجسم المدرب الذى يعيش على أعصابه ؛ ويعد التدريب وإعادة بقية بنية الجسم هو ما تدور حوله التلمذة الحرفية . ولذلك قد يقال أنه عندما يصنع الخبازون الخبز ، فإن الخبز يصنعهم أيضًا ؛ وإذا كان السكان يحتاجون للخبز

لكى يعيشوا ، فإن الشكل الحرفى يحتاج إلى أجسام الخبازين لكى يبقى . وعلاقات الإنتاج تؤدى إلى إنتاج الأشخاص الذين يعيدون عملها...

ومن خلال المنافسة بين الخبازين يصبح هذا الإيقاع هو إيقاع المهنة ككل . وإذا ما نظر المرء ليس لمخبز واحد فقط ، وإنما لخمسين مخبزًا بساعات عملها الطويلة والجهد المضنى ، الذى يبذل حول الفرن ؛ فسيجد أن كل ذلك إنما يُصرف فى مقابل عائد اقتصادى منخفض نسبيًا ، وإذا ما نظر المرء إلى العمل المستثمر ـ فإن المرء يستطيع أن يفهم لماذا يصعب جداً على الصناعة السيطرة على سوق الخبز (بيرتو Bertaux ماكس فيبر Wiame-Bertaux M.Weber ويام ١٩٨١م : ١٧٥-١٧٦) .

والنطاق الذى يمكن أن يتم فيه عمل الخبز الآلى ، أى النطاق الذى يمكن أن يستهلك فيه لأن البديل قد اختفى ـ لم يوجد أبداً فى فرنسا . والسبب وراء بقاء الشكل القديم هو بالضبط لأن هذا الشكل كان قادراً على تكرار نفسه ، بسبب بقاء الفلاحين الفرنسيين فى القرن العشرين ، وهو الأمر الذى اعتمد على مجموعة متداخلة من الإجراءات الحكومية والسياسات العامة بدءًا من فترة ما بعد الثورة إلى يومنا الحاضر . وهنا ، لابد من التوضيح ، ففى كتاب يُفترض أن يكون موضوعه "ما بعد الحداثة" ، خلافًا لما أوردناه هنا ، فإن اختيار الخبز الفرنسى كمثال لمحدودية طريقة تحليل المنظمات ، يشير إلى ما بعد الحداثة ، ولكن إلى إعادة إنتاج شىء ما يبدو "ما قبل الحداثة" .

لقد كانت القصة طويلة ومعقدة ، وكنت أتمنى لو أننى كتبتها بنفسى ، بدلاً من أن أكون ناقلاً لها ، ومع ذلك أعتقد أنها تخبرنا ببعض الأشياء الكثيرة العقيمة حول المنظمات . وأول هذه الأشياء هو أن المنظمات تتكون حول ضرورات قيمية ، مثلما أورد منظِّرو المؤسسية . وفى كل مرحلة كان يمكن عندها القضاء على المخابز التقليدية على يد الخبز الآلى وشكله التنظيمى ، كانت هناك مقاومة لذلك ، انطلاقًا من موارد القيم الثقافية الراسخة . وتعد هذه المقاومة ثابتة على أرضية الموارد الثقافية المتوافرة للناس فى أى سياق مؤسسى محدد . وبالنسبة للمخابز التقليدية فى فرنسا ، فإن هذه الموارد كانت توفر صغار البرجوازيين الذى ينحدرون من بين صفوف طبقة الفلاحين المستقلة ،

والتى كادت أن تزول فى أماكن أخرى بسبب الانتقال للحداثة ، والتى لم يحدث أن تمثلت فى أى شىء شبيه بالصورة نفسها (مور Moore ١٩٦٨م) .

ثانيًا ، إن المنظمات راسخة فى حقل معقد من القوة والذى رُبطت أجزاؤه بشرايين قوة العمل الثقافية الراسخة ، بالإضافة إلى طرق أخرى للكينونة وطرق أخرى للصيرورة (كليج Clegg ١٩٨٩ ب) . وهناك بالتأكيد ظروف طارئة ، وتكاليف معاملات تجارية ، وضغوط للكفاءة . ولقد رأينا كيف أن مطاحن الدقيق سعت لممارسة النفوذ والتخلص من الظروف الطارئة المؤسفة ، والمتعلقة بعدم رغبة المستهلك الفرنسى فى شراء ما يصنعون من خبز آلى . ومن المؤكد أن تكلفة الشراء عالية ، وغير كفؤة بالنسبة لكل من يعنيهم الأمر ؛ إذ كان يتعين على الزبائن التسوق لشراء الخبز يوميًا . ومع وجود الخبز الآلى كان يمكن التقليل من تكاليف الشراء بالذهاب مرة واحدة إلى المحلات التجارية الكبرى ، وبالنسبة للخبازين فإن التكلفة كانت أعلى ؛ إذ كان عليهم أن يتحملوا فترة تدريب طويلة ومضنية وغير مجزية ، كما كان يتعين عليهم أن يستدينوا بكثرة فى البداية ؛ ليصبحوا ملاكًا للمخابز ، وأن يصبحوا دائنين فى النهاية ليتقاعدوا ، كما كان عليهم أن يخوضوا مغامرات غير عادية فى نهاية حياتهم ؛ لأن تكاليف الصفقات المتعلقة بالتقاعد قد لا يمكن استردادها أبدًا ، كما أنهم يعرضون أنفسهم خلال هذه المرحلة فى حياتهم إلى انتهازية الجهة المشترية ، بخداعها الكثير أو أحكامها الغبية على نجاح العمل . ويضع أولئك الملاك مصائرهم فى أيدى جهة مشترية وهم قد لا يكونون متأكدين من ثقتهم بها ، فيما يتعلق بصفقة ليست لها ضمانات . ورغم ذلك فهم يفعلون كل تلك الأشياء ، فهم يختارون أن يصبحوا خبازين . وبالإضافة لذلك فإن عملاءهم يفضلون أن يأكلوا خبزهم بدلاً من الخبز الآلى .

وربما كان الأمر أكثر فعالية لو كانت الحكومة الفرنسية قد قامت بدعوة منظِّر ما بإحدى المنظمات الأمريكية الكبرى لتقديم الاستشارة حول كفاءة وفعالية نظام إنتاج وتوزيع الخبز . ومن المؤكد أن هذا الشخص كان سيصاب بالروع لما سيرى (رغم أنه كان قد يدهش بما أكله) . ويتوقع المرء أنهم سيوصون بإزالة النظام الموجود الذى يشمل (٥٠) ألف مخبز ، ليمكن التوصل إلى اقتصاد الحجم وتكاليف الشراء المعقولة والشكل المناسب للمنظمة بتصميم الظروف الطارئة ، كما كان من المحتمل أن يوصوا

بدعوة جودمان فيلدر واتى أو رانك هوفس ماكدوجال للمشاركة فى المؤسسة . ولكن هل تجرؤ حكومة فعلت هذا على مواجهة الناخبين مرة أخرى ؟

مفاهيم العمل والترسيخ الاقتصادى :

إن التحليل السابق للخبز الفرنسى شهادة على ما أطلق عليه (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥: ٤٨١-٤٨٢) "ترسيخ العمل الاقتصادى":

تعد الحجة التى تفيد أن السلوك والمؤسسات التى سيتم تحليلها مقيدة إلى حد كبير بالعلاقات الاجتماعية المستمرة ، وتفسيرها بأنها مستقلة ـ هذه الحجة تعد سوء فهم خطير . ويحاول (جرانوفيتر Granovetter) تصحيح سوء الفهم هذا من خلال التركيز على الدور الرئيسى لشبكات العلاقات الاجتماعية فى إيجاد الثقة فى الحياة الاجتماعية . وإذا ما تناولنا المخابز التقليدية من هذا البعد ، فإن تكرارها ليس مجرد شكل لعمل منظمة فحسب ، ولكنه أيضًا مجموعة من الممارسات الثقافية والاقتصادية . وفى ظل استبعاد هذه المخابز للأشكال ، التى تعتبر من قبل بعض وجهات النظر ذات التأثير بأنها ذات كفاءة أكبر من حيث التكلفة ومناسبة للظروف الطارئة بدرجة أكثر ، بالإضافة إلى كونها أكثر عقلانية ، مع عدم كونها أكثر ترشيدًا ، فإن ذلك يعنى حالة كلاسيكية للترسيخ . وإحدى نتائج تحليل ذلك الترسيخ هى التحول الذى يتضح من خلال هذه الدراسة . ويتحول الاهتمام من الأشياء التجريبية الملموسة مثل المخابز الـ (٥٠,٠٠٠) الصغيرة إلى شبكة العلاقات الاجتماعية التى تكونت فيها هذه المنظمات وترسخت ، ثم عاودت عملها من خلالها . وهذا يؤدى أن يتفهم المرء أن المؤسسات الصغيرة فى بيئة سوق قد تصمد ؛ لأن هنالك علاقات اجتماعية مكثفة تغطى علاقات العمل بين هذه المؤسسات (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥م :٥٠٧) . وتأكيد (جرانوفيتر Granovetter) على "الترسيخ" لا يتفق مع المفاهيم المتعارف عليها لمعظم المناصرين لبُعد الكفاءة فى المنظمات ؛ إذ المنظرون ـ فى الحالات التى يقترحها ـ يعملون بمفهوم عمل أقل اجتماعية فى نماذجهم وتحليلاتهم ؛ حيث إن ذلك المفهوم يقوم على الأفكار التجريدية للعقلانية الاقتصادية .

وقد يبدو أن مثال الخبز الفرنسى بجاذبيته الضمنية للثقافة هو دعوة لقبول نظرية مفرطة فى الاجتماعية بدلاً من قبول دعوة أخرى أقل اجتماعية . ولقد كانت تأملات (ماكس فيبر M.Weber) الثقافية حول أساس الحداثة قد أسهمت فى الشواهد السابقة لوجهات النظر المفرطة فى الاجتماعية فيما يتعلق بالعمل الاقتصادى . وكان تشاؤم (ماكس فيبر M.Weber) الثقافى - وهو نظرة تتسم بالحداثة ولكنه يعود إلى الماضى - قد انبعث منه صدى الإحساس بالتشاؤم الكئيب ، واليأس من قيام المجتمع بالإنتاج بكميات كبيرة ، وطغيان الآلة الذى ساد فى العلوم البشرية والجماليات والسينما والفنون المرئية الأخرى فى أعمال المعاصرين القريبين منه أمثال (والتر بنجامين Walter Benjamin) و (شارلى شابلن Charles Chaplin) (جورج سيميل George Simmel) و (ت. س. إليوت T.S.Eliot) ؛ فالأزمان الحديثة التى تسيطر عليها الأشياء المنتجة فى عصر الآلة وما قبله قد عُبر عنها ، فيما اعتبر أنه بعض من التجارب الأكثر تمثيلاً لهذه الأزمان باعتباره أرضًا بورًا لا معنى لها . وخلال فترة الخمسينيات والستينيات أصبحت هذه التجربة الجمالية هى المادة العلمية المألوفة لعلم الاجتماع الحديث كما نصت فى بعض الأعمال مثل : (رجل المنظمة The Organization Man) لـ (و. هـ. وايت W.H. Whyte ١٩٥٦م) (نقد الرجل ذى البعد الواحد Critique of One-dimentional Man) لـ (هربرت ماركوس Herbert Marcuse Marcuse ١٩٦٤) . وقد تجلى ذلك فى نظرية التنظيم من خلال انتشار استعمالها للحجج الوظيفية خلال فترة تطورها (بارل ومورجان Burrell and Morgan ١٩٧٩م) . وفيما بعد انضم منظرو التأكيد على العدمية إلى تيارات الرومانسية فى المشروع الحديث الذى تمخض عن دراسة (بريفرمان Braverman ١٩٧٤م) ، الخاصة بالنقد التحليلى "لانحطاط العمل فى القرن العشرين" ، الأمر الذى أدى إلى حدوث مناظرة حول عملية العمل ، والتى قد يظهر فيها أحيانًا شبح (وليام موريس William Morris) فى القيمة التى علقها على رومانسية العمل الحرفى .

من ناحية أخرى ، ففى خارج الاتجاه الجمالى السائد وعروض العالم المعبرة عن اهتمامات ذلك الاتجاه ، كان هناك اتجاه خفى للأنثروبولوجيا الصناعية الموثوق بها فى كل من أوربا وأمريكا . وكانت رغبة ذلك التيار فى قبول تكهن التجريد الثقافى أقل

بكثير من رغبته فى قبول مرئيات من ورثوا العقلانية التى طرحها (ماكس فيبر Max Weber) . وفى أوربا قام بعض الكتاب أمثال (جاك Jacques ١٩٥١م) فى كتابه : (ثقافة المصنع المتغيرة The Changing Culture of a Factory) ، و (كروزير Crozier ١٩٦٤م) فى كتابه : (ظاهرة البيروقراطية The Bureaucratic Phenomena) بسبر أغوار اليأس البيروقراطى ، واكتشف أنها ـ خلافًا لما عليه الحكمة المتلقاة ـ أرضية غنية وخصبة للخيال البشرى ولتحقيق الفرص والإنجازات ، حتى ولو حدث ذلك فى ظل أسر البيروقراطية الأكثر عمومية . وفى الولايات المتحدة توصل باحثون من أمثال (روى Roy ١٩٥٨م) إلى النتائج نفسها . وفى داخل القفص الحديدى سواء كان إطاره مبنيًا من طبقة رأسمالية أو بيروقراطية ، فإن الثقافة حية وجيدة ودلالتها موجودة . وقد شهد التحول للحداثة حدوث ذلك ، على الرغم من القفص الحديدى للعلاقات الرأسمالية ، حتى عندما أعيد إنتاجها فى شكلها النهائى (بوراوى Purawoy ١٩٧٩م – ووليس Willis ١٩٧٧م) ، فى حين أن الكثير من التكهنات المحافظة رأت فى ذلك الاكتشاف للثقافة "نجاة للرأسمالية"، وإعادة لإحيائها ، وخاتمة لامتيازها المقدس (بيترز Peters ووترمان Waterman ١٩٨٢م) . وانتشرت الأخبار : بأن الثقافة صالحة للقيام بالعمل . وعلى المستوى الواسع لمجتمعات بأكملها ، قام (بيرجر Berger ١٩٨٧) بنشر تفاصيل تلك الأخبار ، فى حين أن (بيترز Peters) و (وترمان Waterman) قاما بعمل ذلك على مستوى منظمات معينة بما لها من ثقافات . ومن المشكوك فيه ما إذا كان ـ أم لم يكن ـ بعض من أدركوا هذه الأخبار الطيبة سيكونون سعداء جداً بتحليل المخابز التقليدية الذى تقدم ذكره فى مكان سابق من هذا الفصل . ورغم أنه من الواضح أن الثقافة كانت قد أُسرت فى منتصف الحقل الخارجى ؛ فقد بدا أن هنالك ربحًا قليلاً فى الخبز التقليدى خارج مساحة التسويق ، كما بدا أنه ليس هنالك مستقبل كبير فى حتى محاولة تكرار ظروف الخبز الفرنسى التقليدى ؛ حيث يسود الخبز الذى تنتجه المنظمات ذات الأشكال المقسمة والصناعية .

ويركز (جرانوفيتر Granovetter) على الدور الرئيسى لشبكات العلاقات الاجتماعية فى إنتاج الثقة فى الحياة الاقتصادية . وإذا ما تناولنا هذا الدور من خلال هذا البُعد ، فسنجد أن تكرار تجربة المخابز التقليدية ليس شكلاً من أشكال التنظيم فحسب ؛ ولكنه

أيضًا مجموعة من الممارسات الثقافية والاجتماعية ، وهذه الممارسات مختلفة جدًا عن نماذج العمل الاقتصادى السائدة التى تناولناها فى مكان آخر (كليج Clegg ١٩٨٩م :١٤-٤٦) وتعكس هذه الآراء أن من يقومون بالصفقات الشرائية ، إنما يفعلون ذلك فى سياق من معوقات العقلانية الاقتصادية الجديدة ، التى يجب اعتبارها حلولاً وظيفية فعالة للمشكلة الجوهرية المتعلقة بعالم نظرى يسوده أفراد طغاة . وهذه المشكلة الجوهرية هى "الفردية الطاغية" (ماكفرسون Macpherson ١٩٦٢م) المكونة من ممثلين ذاتيين ، والذين تقوم أفعالهم على المصلحة الذاتية ، بحيث إنهم لا يستندون إلى أساس فى إعطاء الاعتبار لشخص آخر ؛ لأنهم ببساطة يثقون فى أنّ الآخر أقل منهم من حيث المصلحة الذاتية .

وأما مداخل الاقتصاد الأقل من الناحية الاجتماعية فيمكن مقارنتها مع وجهات نظر أولئك المنظرين الذين يعملون من القطب المعاكس لمفهوم العمل الاقتصادى المفرط فى الجانب الاجتماعى . وفى علم الاجتماع نجد أن ذلك مألوف فى نظرية "البيئة الوظيفية" . ودراسة (تالكوت بارسونز Talcot Parsons ١٩٥١م) هى أحسن ما عُرف فى هذا الصدد ؛ إذ ينصب التركيز فى تلك النظرية على المجتمع باعتباره نظامًا أخلاقيًا ، أى أنه مجال موحد ونموذجى يلتف حول نظام قيمى رئيسى . وينتج العمل من قبل وكالات تغرس فيها قيم هذا النظام . ويحصل الوكلاء على هذه القيم من خلال دلالات محددة فى بيئات متنوعة مثل العائلة والمجتمع والاقتصاد والتربية . هذه الدلالات يتم التعبير عنها فى مصطلحات تنظيمية من خلال " الأهمية القصوى للتوجه فى إحراز هدف معين" (بارسونز Parsons ١٩٥٦م : ٦٣) وحينها يتم تحديد الأهداف بطريقة مؤسسية وتصبح المنظمات بعد تحديدها من منظور توجهها الرسمى لإحراز الهدف وسائلَ لانتقالها وإعادة إنتاج أشكالها . وفى الوقت الحالى ـ وكما رأينا فى الفصل الرابع ـ قد أعيد إدخال بعض هذا الاهتمام بملامح المنظمات المؤسسية فى تحليل المنظمات ، ولكن دون الاستفادة من مرجعية (بارسونز Parsons) ، مثلما لاحظ (ريتشارد هول Richard Hall ١٩٨٩م) .

و يجب ألا يقودنا الاهتمام بالترسيخ الثقافى للخبز الفرنسى إلى الاعتقاد بأن المطروح هو الانتقال الواضح من نظرية اقتصادية ناقصة من الناحية الاجتماعية إلى نظرية أخرى ثقافية ؛ فهذه النظريات الثقافية موجودة وهى جديرة بالنظر ، لتوضيح كيف أن الطرق التى قُدمت بها مختلفة هنا .

ولقد تم فى الآونة الأخيرة إعادة اكتشاف محور ثقافى هام تمثّل فى مناصرة (بيرجر Berger ١٩٨٧: ٧) له كمفهوم "للثقافة الاقتصادية" ، أى القالب الاجتماعى (بيرجر Berger ١٩٨٧) فى الأساس هو أن بعض الثقافات المحددة قوميًا قد تكون أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية من الثقافات الأخرى . والنتائج التى يتم تقويمها من قبل منظرى الكفاءة ، إنما يمكن الوصول إليها ـ كما يقال ـ من خلال الوسائل التى هى فى العادة محور تركيز بالنسبة للكثير من النظريات المؤسسية ، فالثقافة والوسائل إنما تنتجان عن الرأسمالية غير المقيدة .

وليس (بيرجر Berger ١٩٨٧م) هو الوحيد فى نظرته للاهتمام بالثقافة باعتبار أن لها تأثيرًا خاصًا فى توضيح كيف ولماذا نمت المؤسسات من حيث الشكل والموقع خارج الأنماط التاريخية المبكرة ، ففى بداية القرن العشرين شرح (فيبر Weber ١٩٧٦م) كذلك دور الثقافة فى توضيح المنظمة الاقتصادية ، والتحديد الأخير الذى ساقه (بيرجر Berger ١٩٨٧) ، والخاص بالوجود المعاصر للثقافة ودلالتها والذى انتشر فى القوانين الاقتصادية للرأسمالية الحديثة ؛ كان سيصبح نقيضًا مقبولاً لمرئيات (فيبر Weber) . وسبب قبول ذلك إنما يعود إلى أن مفهوم (بيرجر Berger) الأساسى للاقتصاد لم يكن يركز على الاقتصاد ، بوصفه علمًا طبيعيًا يختص بطريقة صرفة لقياس الكفاءة ، ولكنه ـ بدلاً من ذلك ـ اعتبره علمًا ثقافيًا . وينشأ التناقض ؛ لأنه بالرغم من أن أسس الرأسمالية الصناعية الحديثة ـ وفقًا لوجهة نظر (فيبر Weber) ـ كانت قد شكلت فى حرارة القيم الدينية والثقافة ، إلا إنها ستوضع فى قالب تجفف منه هذه المصادر ذات المغزى . وكان حلمه المخيف هو أن اتحاد القيمة الثقافية للعمل العقلانى سيقوم بتحويل محيط الرأسمالية الحديثة إلى شكل منسجم تتقدم فيه القيمة الاجتماعية .

ومثل تلك الأفكار كانت على قمة فرضية (فيبر Weber ١٩٧٦) الخاصة بالأخلاقيات البروتستانتية ؛ فهو يضمِّن فى دراسته الترسيخ الثقافى المحدد للبروتستانتية كعامل رئيسى متسبب فى جينات الرأسمالية الحديثة ، وهو التحليل المفصل والموسع ، وذلك بدلاً من إضعافه مثلما حدث فى دراسته اللاحقة (فيبر Weber ١٩٢٣م - راجع كولينز Collins ١٩٨٠م) و"الأخلاقيات البروتستانتية وروح الرأسمالية "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism هما الجين الأصيل الذى غالبًا ما اتسم به التفكير فى المنظمات . وكما رأينا فى الفصل الأول ، فإن ذلك التفكير قد افترض توافر رؤية قاتمة للمستقبل والحاضر لدى (فيبر Weber) . لقد توقع (فيبر Weber) أفقًا من التجارب غير ذات المعنى وقفصًا حديديًا يحجزنا ، ويضم بداخله تروسًا صغيرة فى آلة تبذل جهداً ضخمًا لا لغرض أسمى - ولا إلى مثاليات ثقافية أكثر - من تلك المثاليات الخاصة بالاضطرار الممل والضرورة والمجاهدة القاسيتين .

كذلك ، يمكن إرساء تركة إضافية من (فيبر Weber) لتحليل المنظمات المعاصرة . ففى صلب سوسيولوجيا المنظمات ونظرية المنظمات عند (ماكس فيبر M.Weber) هنالك افتراض مفاده أن المنظمة هى موضوع التحليل ، وبذلك فإن جوهرها يتكون من عقود توظيف يسيرة . وبحكم أن الشخص موظف فى مؤسسة ما ؛ فإنه ينتمى إليها وهو بداخلها ، وهو عضو فيها ، ويعد رقمًا فى تحديد حجمها . وبالفعل ، نحن عندما ننظر فى الأهمية التى ارتبطت بالحجم كقوة فى تحديد هيكل المنظمة ، لدى دراسة برامج بحوث كل من مدرسة (أستون Aston) وتحليل تكاليف الشراء نرى كيف أن الافتراض البسيط القائل بأن المنظمات هى بمنزلة عطاء يدخله المرء كموظف ، هو افتراض حاسم . وببساطة ، فتعيين المرء من قبل مخدم أو فصله من الخدمة قد يسهم فى الحداثة !

لننظر فى نموذج ينمو أو يتدهور فيه حجم المنظمات بسبب تعيين العمالة بها أو التخلص منها ، حيث يكون الحجم فى هذا النموذج هو المتغير المحدد والمستقل المرتبط بعدد من المتغيرات التابعة مثل الرسمية والتقييس ، وقد افتُرض أن المنظمات هى مراكز وحدات حسابية يخضع لها العديد من العلاقات الأخرى بما فى ذلك عقود التوظيف . وللمنظمة حدودها المحددة بمجموع عقود توظيفها ، فإذا ما نمت المنظمة ؛ فإنها توفر الكثير من العقود لإضافة موظفين جدد . وإذا ما انكمشت فإنها تنهى عقود

موظفيها الحاليين ، أو تقوم ببساطة بعدم توفير البديل لمن يتركون الوظيفة ؛ ولذلك إذا ما أخذنا شركة مثل مؤسسة (فورد) للسيارات ، فمن الممكن أن تكون أمامنا صورة وطنية محددة لمؤسسة تتكون من عدة مواقع ، وتشتمل على عدد من الناس عُرفوا بأنهم موظفون بحكم عقود عملهم . وإذا ما نمت الشركة فإنها تعين المزيد من الموظفين ، وسيكون لهذا تأثير على سعة المؤسسة الإدارية . و كان هنالك دائمًا اعتماد معقد ومتبادل مع مقاولى الباطن ، ولكن ذلك لم يؤثر على حجم المنظمة كمتغير . فقد كان مقاولو الباطن كيانات منفصلة ، وكانت المنظمة بموظفيها المنفصلين خاضعة للتحليل المنفصل ، حتى ولو كانت الشركة المعينة خاضعة لـ(فورد Ford) ، وتنتج مكونًا خاصًا به تمامًا ، وسيصبح هذا المكون مسألة تحليل متداخل فى المنظمة .

وعلاقات التوظيف ليست بحاجة إلى أن تُغلف فى شكل متحد لمنظمة واحدة ؛ فقد كانت تلك هى الحالة السائدة لمجرد أنه متعارف عليها . وأحد عناصر قوة مدخل تكاليف المعاملات التجارية هو تمكينها للمرء أن يرى فى وضوح أن النشاط الاقتصادى قد يُنظم تحت غطاء هيكل هرمى إدارى رسمى ، وغالبًا ما يتكرر ذلك النشاط أو قد يُترك لسلسلة من المعاملات التجارية التى يشهدها السوق . وللنظر فى النشاط الاقتصادى غير المشمول بغطاء المنظمة الرسمية ؛ فإن المعقول أن يكون لدينا مثال ملموس لتقديمه . والمثال الذى فى ذهنى مستمد من الأزياء الإيطالية .

(الموضة) الإيطالية: ألوان (بينيتون) المتحدة :

"ألوان (بينيتون) المتحدة" شعار جذاب لشركة لها وجودها الآن بين الطبقات الميسورة فى العديد من المدن حول العالم ، حيث تبيع ملابس بألوان فاقعة وأخرى منسقة بتصاميم ذات أناقة عالية ، للرجال والنساء والأولاد والبنات . وأزياء (بينيتون) موجهة فى الأساس إلى أسواق الوفرة التى تهتم بـ (الموضات) . والكثير من القراء ربما يكونون قد زاروا محلات (بينيتون) . بل ربما يكون البعض قد اشتروا من تلك المحلات ، ولكن كم من الناس يعرف قصة المنظمة التى تقف وراء تلك الواجهة ذات الألوان الفاقعة ؟

توصف (بينيتون) (تلك الشركة الإيطالية المملوكة لإحدى العائلات) بأنها من بين أنجح شركات الأزياء فى أوربا . وقد تم تنظيمها فى شبكة إنتاج وتوزيع مرنة . ولديها فى السوق (٢٥٠٠) منفذ ما بين منافذ محلية ودولية ، مزودة بآلات إلكترونية مصممة بطريقة خاصة وبخطوط حاسب آلى ، لنقل البيانات الكاملة لأحجام وألوان الطرازات (الموديلات) المباعة . ويتم تسلُّم هذه المعلومات مركزيًا ، وتقدم لاتخاذ القرار من قبل أقسام التصميم والإنتاج . وهناك تتم تكملة مرونة خلطة مخرجات منشآت الإنتاج الرئيسية من قبل شبكة تتألف من مائتى شركة صغيرة فى شكل نظام للإنتاج يوفر مرونة إضافية ، فيما يتعلق بالحجم ، رغم أن ذلك قد يكون على حساب هؤلاء العمال غير المباشرين . ويُزعم أن وقت الاستجابة للسوق قد خفِّض إلى عشرة أيام (بيريز Perez ١٩٨٥م :٤٥٤) .

ما هى تلك المنظمة التى نشير إليها ببينيتون فى هذا النظام ؟ هل تشتمل مثلاً على محلات التجزئة البالغ عددها (٢٥٠٠) ؟ ليس هذا صحيحًا ، ذلك أن هذه المحلات تعمل بموجب امتيازات ممنوحة لها للبيع بالتجزئة . ولكنها تبيع منتجات (بينيتون) فقط . ولكن موظفى هذه المحلات ليسوا هم موظفى (بينيتون) ، ولكنهم يعتمدون عليها كلية . هل (بينيتون) هى مرافق التصميم والإنتاج الموجودة فى شمال إيطاليا ؟ بالتأكيد هى كذلك ، ولكن هل هى كذلك فقط ؟ إنها على أساس عقد توظيف ستكون بالتأكيد كذلك . ولكن ألا يؤدى هذا إلى فصل جزء من الشبكة ؟ وماذا عن الشركات الصغيرة المشاركة فى شىء يقارب "نظام إنتاج وتوزيع" ؟ هل هذه الشركات الصغيرة جزء من (بينيتون) ؟ وهل هى فعلاً نظام إنتاج وتوزيع أم نوع من السبق البدائى لشكل حديث للمنظمة يتم فيه وضع العمل مرة ثانية تحت رقابة مقاول من الباطن ، وفى النهاية تحت هيكل هرمى إدارى لمنظمة معقدة ؟ وهل نحن بتعاملنا مع (بينيتون) نتعامل مع شىء مختلف تمامًا عن منظمة تقليدية ؟ هل من الأفضل أن تكون النظرة إلى (بينيتون) كمنظمة فى حد ذاتها أقل من النظرة إليها كشبكة منظمة لعلاقات السوق المبنية على أشكال معقدة من التعاقدات الممكن عملها بواسطة التقدم فى تقنية الإلكترونات الدقيقة ؟ أى معنى يمكن أن تعطيه الكتابة عن منظمة مواكبة لظروف طارئة غير متيقن منها ، عندما تتوافق مع نظام تبدو ميزته الرئيسية فى كونه كاد يقلل من أى شكوك فى بيئة كانت

ممتلئة بالشكوك ؟ فالاتحاد الذى هو (بينيتون) هو فى الحقيقة اتحاد معقد ، ولكن هل هو منظمة مفردة معقدة ؟

لننظر فى العناصر التالية : إشارات السوق الفورية من نقطة الشراء تنقل إلكترونيًا إلى (بينيتون) . والمعرفة الدقيقة بالأصناف وإلى أى محلات تجزئة ترسل متوافرة . والتصنيع المرن يستجيب بسرعة للتغيرات فى التصميم التى تحددها المعرفة الصحيحة بالأصناف التى تباع . وأين تباع وهذه المعرفة تتيحها إشارات السوق الفورية . والمقاولات الواسعة من الباطن تتيح لعمليات إنتاج أصغر وتحول سريع لجداول الإنتاج كلما تغير الطلب . كل تلك الميزات بالإضافة إلى حقيقة أنه لا توجد منافسة فى المبيعات تبدو أنها ترمز إلى نوع مختلف من المنظمات فى مجال الأزياء بالنسبة للمنظمة الكبيرة مثل (ليفى شتراوس Levi Strauss) فى أواخر السبعينيات والتى كانت لها أصناف منتجاتها المختلفة الموزعة على أقسام تنظيمية : هنا (٥٠١) للقمصان وهناك للأحذية وهنا للبلوزات وهكذا... ويبدو أن (بينيتون) قد حطمت أساس تلك الافتراضات المتعارف عليها ، التى كانت مضمنة فى نظرية المنظمات ، والخاصة بدخول علاقات التوظيف فى تصنيع وتسويق السلعة . وبعملها هذا فربما تكون متكهنة بحدود المؤسسة العلمية المحددة بشىء تجريبى ، هو كذلك أيضًا فى طريقه للزوال . وبطرح هذه المسألة بهذه الطريقة ، فقد يثير المرء إمكانية أن شكل المنظمة المتعارف عليه والتى تنمو بتعيين موظفين أكثر ، ودائمًا ما يتداخل حجمها إيجابيًا (يقاس فى ضوء عدد العاملين) مع بيروقراطيتها (تقاس فى ضوء الرسمية والتقييس وهكذا) ، فإن ذلك الطرح سيكون لحظة تاريخية بدلاً من كونه حقيقة جوهرية . وبالفعل سيكون ذلك مصير بعض الأزمان ، ولكن ليست بالضرورة أن تكون أزماننا . وإذا كانت تلك هى الحالة ، فإن الإستراتيجية التحليلية المركزة على المعاملات التجارية بغض النظر عن كيفية عملها قد تكون الإستراتيجية الأكثر صحة .

وما يميز (بينيتون) هو عدة أشياء مجتمعة ، فأولاً ترتكز (بينيتون) على تقنية حديثة وعالية للمعلومات ، وثانيًا فإن (بينيتون) تشغل نظام تجزئة مبنيًا كليًا على منح امتياز البيع ؛ فهى ليست نظام امتياز يقوم على تنظيم ذى درجة عالية من الرسميات

كـ(ماكدونالد مثلاً) وليست هى بنظام يقوم فيه تجار التجزئة بدفع مبالغ لها بموجب حقوق الملكية . فأى محل لـ (بينيتون) هو بأكمله محل تجارى لـ (بينيتون) ، وليس مسموحًا له أن يبيع أى منتج مصنع من قبل أى جهة أخرى . كما أن (بينيتون) لا تعرض سلعها إلا فى هذه المحلات التجارية . وبالمثل فإنها تقوم بتصدير جميع إستراتيجيات بيعها ليس فقط منتجاتها ولكن إستراتيجيات أسلوبها وتنظيم محلاتها وتسويقها (بلوسى Belussi ١٩٨٩م-١١٩) . ثالثًا ، فإن الإستراتيجية تقوم على طرق إنتاج وتوزيع راسخة والتى بدلاً من أن تكون ابتكارًا فهى مبنية على أساس الممارسات المحلية السائدة فى منطقة فينتو Veneto فى شمالىّ شرق إيطاليا حيث بدأت (بينيتون) أعمالها عام ١٩٦٥م ، ففى تلك المنطقة فإن أعمال مقاولات الباطن لم يتم استبدالها نهائيًا بواسطة المصنع/المنظمة للإنتاج .

والمقاولون من الباطن يشاركون فى كل مراحل الأعمال المكثفة فى إنتاج (بينيتون) ، أى أنهم يشاركون فى التجميع والكى والتشطيب . وقد جدد (بلوسى Belussi ١٩٨٩م : ١١٩) أربع فئات من مقاولى الباطن ، هى : الشركات الخاضعة ماليًا والتى تديرها بفاعلية إحدى شركات (بينيتون) القابضة ، والشركات التابعة ، والشركات المستقلة ، والعاملون فى منازلهم . والشركات التابعة إما أن تكون مملوكة لموظفى (بينيتون) السابقين ، وإما لمديرين حاليًا وموظفين مكتبيين . وهذه الشركات قد نمتها (بينيتون) من خلال الضمانات فى مرحلة البداية . والمقاولات من الباطن الممتدة لها فائدتان رئيسيتان : الأولى أنها تستخدم موارد إدارية خارجية مزودة بالضوابط الإدارية والمالية كما فى نظام التعاقد من الباطن . وفى هذا النظام ، فإن قدرة الإدارة المقاولة من الباطن على ضبط خطوة وكثافة العمل فى إحكام هى التى تحقق الفوائد لـ(بينيتون) . الثانية ، فإن التعاقد من الداخل الممتد يقلل من تكاليف عمل الوحدة بما يقارب من (٤٠٪) كانت ستتحمله (بينيتون) (بلوسى Belussi ١٩٨٩م :١٢٠) ومقاولو الباطن يختصون بـ(بينيتون) فقط . واتفاقية التعاقد من الداخل جذابة ؛ لأنها تضمن كلاً من الطلب وهوامش الربح (يبلغ الأخير نحو ١٩٪ من العمل المنجز) .

ونظام (بينيتون) المعلوماتى مزود بنقطة بنظام للذبذبات فى دائرته المغلقة ، تحول هذه النقطة بالذبذبات فى اتجاه وكلاء المبيعات . ومهمة هؤلاء هى تقديم معلومات (بينيتون) لمشغلى المحلات التجارية فى مناطقهم وجمع الطلبيات بالكميات الأولية وما يعقبها من تكرار للطلبيات ، بالإضافة إلى تنسيق الدعاية الواسعة لألوان (بينيتون) . هؤلاء الوكلاء الذين يقول عنهم (بولسى Belussi ١٩٨٩: ١٢٠) بلغ عددهم (٣٥) وكيلاً عام ١٩٨٢م ، وغالبًا ما يشرفون على عدد من محلات العرض ولهم أسهم فيها وكل واحد من هذه المحلات معروف بأنهم تابع لـ (بينيتون) من خلال ألوانه وتصاميمه وعروضه ورفوفه المكشوفة . والأخيرة مهمة جداً ؛ فليس هنالك شىء فى محل (بينيتون) لا تقع عليه عين العميل ؛ فكل البضائع موضوعة على الأرفف . وتمكن تقنية المعلومات تجار التجزئة من استعمال فلسفة "هذا يكفى" فليست هناك بضاعة مخزنة غير تلك المعروضة . كما تشكل أنظمة (بينيتون) للإنتاج والمستودعات والتجزئة نظاماً محكم الربط باستجابات التغذية الراجعة السريعة المركبة فى النظام للتقليل من الأخطاء . وتعتمد سرعة التغذية الراجعة على الجمع بين أشكال المنظمة الجديدة القائمة على نظام التعاقد من الباطن ، بالإضافة إلى الأشكال الجديدة لتقنية المعلومات .

واستخدام تقنية المعلومات يربط بين الإنتاج والتوزيع ، ويكاد يكون كل إنتاج (بينيتون) منجزاً ، استجابة لطلبيات تجار التجزئة . وتجمع هذه الطلبيات أولاً من قبل الوكلاء ، ويتم تحديثها بواسطة التغذية الراجعة من المحلات من خلال معلومات الحاسب الآلى التى تربط هذه المحلات بالإنتاج ، والمتعلقة بنوعية الأحجام والألوان و (الطرازات) التى تباع وفى أى الأماكن ، ومتى تباع ؛ فليس هناك إنتاج للتخزين ؛ فتكاليف الجرد والتخزين فى المستودعات تخفض إلى الحد الأدنى . ويمكن توريد الطلبيات للمرة الثانية خلال عشرة أيام . ويمكن القول كما ذكر (بلوسى Belussi ١٩٨٩م : ١٢٨) بأن لدينا فى هذه الحالة "شركة مسيطرة على السوق" . وعلى كل ، فإن هذه السيطرة تقوم على مجموعة جديدة من الإستراتيجيات مقارنة بتلك التى طغت فى الماضى من خلال الحجم . (لمزيد من التفاصيل حول هذه الإستراتيجيات ، راجع بلوسى Belussi ١٩٨٩م :١٢٨-١٢٩) .

ومما يجدر ذكره هو أن (بينيتون) ليست بالمثال الجذاب والنادر لتأثير التقنية الجديدة على المؤسسات . فعلى سبيل المثال ، فإن دراسة (لورنز Lorenz ١٩٨٨م) حول الشركات الفرنسية بالحجم الصغير والمتوسط العاملة فى الصناعات الهندسية كشفت أن قدراً كبيراً من النقص فى حجم هذه المنظمات قد حدث فى نفس الوقت الذى حدثت فيه زيادة فى المبيعات فى مطلع الثمانينيات . وقد اعتمد ذلك إلى حد ما على التحسينات فى الإنتاجية التى سببها تبنى أشكال جديدة من الأجهزة المدارة بالحاسب الآلى . ولكن الزيادة بقدر كبير كانت بسبب استعمال هذه المنظمات للتعاقد من الباطن لإنتاج المكونات الوسيطة . ولم يكن التعاقد من الباطن جديداً ، وكان القليل من الشركات بالحجم الكافى من العمليات التى تبرر الاستثمار فى المعدات الأعمال المتخصصة ، كتشغيل التروس ومعالجة الحرارة (لورنز Lorenz ١٩٨٨م-١٩٥) بالإضافة لذلك ، فإنه بسبب القوانين الفرنسية حول الفائض ؛ فقد كان التعاقد من الباطن إستراتيجية جذابة للتعامل مع ذبذبات الطلب المؤقتة التى تتطلب طاقات إضافية . وكان الأمر ينطوى على أكثر من ذلك :

"فلقد كان تحولاً للتعاقد من الداخل على أساس دائم لعمليات قياسية مثل الخراطة والتفريز والتعدين . وقد أتاح ذلك للشركات تجنب الاستثمار فى الآلات الحديثة . وغالباً ما أدى ذلك إلى خفض فى القدرة مع بيع بعض المعدات الموجودة . وفى حين أن النوع العام للعملية المتعاقد عليها من الباطن لم يكن متخصصاً أو مرتبطاً بنوع معين من الشركات المعينة ؛ فإن تصميم ومواصفات المكونات كانت كذلك . ولذلك لم تكن المسألة حالة إحلال الإنتاج من الداخل محل المكونات القياسية المتوافرة فى السوق . وبدلاً من ذلك ، فإن تلك المكونات أصبحت تنفذ بالآلة (خراطة ، تفريز ، ...إلخ) من قبل مقاولين من الباطن طبقًا لخطط الشركة المحددة المنتجة فى مكاتب تصميم عميل الشركة (لورنز Lorenz ١٩٨٨م : ١٩٥) .

ويبدو أن الإلكترونات الدقيقة لا تسهم فقط فى تحولات التصميم والإنتاج والتوزيع والطريقة التى ترتبط بها هذه العمليات مع بعضها البعض ، ولكنها أيضاً تثير تساؤلات حول الأشياء المناسبة للتحليل من قبل خبراء علم الاجتماع الاقتصادى المهتمين بالمنظمات . وهذه الأسئلة قياسية فيما يتعلق بموضوع التخصص . وبدلاً من التركيز

على المنظمة نفسها ، فربما كان المحور هو الشبكة التى ترسخ فيه المنظمات ؟ والمنظمات الشبيهة بـ(بينيتون) قد تكون الشاهد على تدهور أنموذج المنظمة المؤسس على عدد من التمايزات الحادة ، التى قد تشتمل على ما هو"فى" و "عن" المنظمة على عكس "خارجها" بالإضافة إلى كونها بين المفهوم والتنفيذ ؛ فالهيكل الإدارى الداخلى ذو التمييز الوظيفى المعقد ، بالهيكل الفوقى البيروقراطى التقليدى كما صوره (فيبر Weber) ، فبناء على هيكل فرعى مماثل لـ(فورد) ، قد يكون خاضعًا للاستبدال بما أطلق عليه (بيريز Perez ١٩٨٥: ٤٥٣) "النظامية" أى الاتجاه الجديد نحو دمج كل الأنشطة من إدارية وإنتاجية ومهنية وإدارية وتصميم وتسويق واقتصادية وفنية فى نظام واحد متفاعل . وسنعود لذلك فى الفصل الثامن . ودعنا نلاحظ شيئًا واحداً فى الوقت الحالى . ففى ظروف مرونة جديدة ، فإن تصميم المنظمة قد يؤدى كذلك إلى تغييرات أكثر مما كان متوقعًا حتى الآن فى نظرية الظروف الطارئة .

ويقدم أنموذج (بينيتون) مثالاً واضحًا لنوع واحد من ترسيخ شكل المنظمة ، يكون حجمه وتعقيده مخفيين بعض الشىء بتطبيق المعايير المبنية على نموذج منظمة تكون محور اهتمام . و(بينيتون) التى نراها مختلفة جداً ، إذا ما نظرنا فقط إلى الشركة باعتبارها محور الاهتمام ، أو إذا ما نظرنا بتوسع للعلاقات الاجتماعية التى ترسخ فيها . والذى يجعل (بينيتون) ممكنة إلى حد ما هو التطبيق المتطور للبحث الآلى للتمكين لنظام تصنيع أكثر مرونة بكثير من الذى تحققه منظمة أقدم تستخدم العمل المجهد .

وتختلف (بينيتون) بشكل ملحوظ عن نموذج العمل القديم المجهد لإنتاج وتوزيع الملابس من قبل دور التصميم ، كما تختلف عن المنظمات المقسمة لمصنفين معروفين فى صناعة الأزياء . ومن خلال وجهة النظر المهتمة بتحليل المنظمات ، فإن أكثر ما يميزها هو الطريقة التى تثير الحيرة حول ما يجب أن تكون عليه وحدة هذا التحليل . ودون الخوض فى تفاصيل ذلك ، فمن الواضح أن بعضًا من جوانب قصة (بينيتون) مرتبط بنسيج العلاقات الاجتماعية فى منطقة (أميليا- رومانا Emilia-Romagna) الإيطالية . وحتى لا يُعتقد بأن المرء يتعامل مع بيانات محلية مرنة ترتبط بهذه المنطقة وصناعة الأزياء أو بتحليل (لوزنز Lorenz ١٩٨٨م) للتقنية الفرنسية العالية فقط ، فإننا -

سننظر فى حالات المؤسسات فى شرقىّ آسيا ، وسنرى أن سمات ترسيخ مماثلة هى التى تبنى التنوع المعقد فى علاقات المنظمات ، التى يتسم بها العمل الاقتصادى فى أقطار شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة .

وقد كان منظرو أدبيات الثقافة مثل (بيترز Peters) و(وترمان Waterman ١٩٨٢م) يستجيبون لتهديد اقتصادى أحسوا بأنه منبعث من اليابان . ويشتمل رد الفعل على بحث عن أنماط قيادة التحول التى تمكن للمديرين أن يشعروا بالفخر والثقة وأن يكونوا أمريكيين أصلاء . وكانت الصعوبات المدركة فى الأعمال الأمريكية فى وجه التحديات اليابانية هى التى أوعزت بالنهضة فى دراسة "ثقافة المنظمة" فى الثمانينيات من القرن الماضى . وقد بدا للكثيرين من المراقبين أن "ثقافة المنظمة" ربما هى التى منحت اليابان تفوقها التنافسى ؛ ولذلك أصبح هذا سببًا جيدًا لدراستها ؛ وكان هذا التهديد من اليابان هو الذى صور الثقافة كبند للتسويق . وخلال حقبتىّ السبعينيات والثمانينيات ، عندما فشلت المعايير التقليدية فى تحديد أسباب النجاح الاقتصادى للشركات اليابانية ؛ فقد تزايد المفهوم لهذا النجاح من منظور أنه ظاهرة ثقافية محددة .

وسنرى أن هذه المرئيات الثقافية تثبت أنها ناقصة إلى حد ما من الناحية النظرية ؛ وذلك من منظور إفراط مفاهيمها الاجتماعية . وهذا لا يتطلب طرح مرئيات تقل جوانبها الاجتماعية كبديل لها . والمطلوب - فى الحقيقة - هو إعادة تحديدها من مناظير أكثر ترسيخًا على نحو واضح . وسوف يتضح مرة أخرى ، كما اتضح فى الخبز الفرنسى التقليدى نوع المخاطرة فى التحول إلى بعد أكثر ترسيخًا . وذلك لا ينطوى على إحداث هزة فى تشاؤم (فيبر Weber) الثقافى فقط ؛ بل يعنى كذلك التخلى عن الإطار الافتراضى للقفص الحديدى للمنظمة المحددة كموضوع للتحليل . وهذا الاهتمام غير العادى بالمنظمات الملموسة ، كموضوعات للتحليل هو الذى له تأثير على خيالنا التحليلى أشبه ما يكون باختناق فى حركة المرور الذى يستمر لفترة طويلة .

اختلاف أشكال المنظمات فى مؤسسات شرقىّ آسيا :

(حدود نظريات العمل الاقتصادى ذى الجوانب الاجتماعية الأقل)

تشكلت نظرية (شاندلر Chandler ١٩٦٢م) من المواد التاريخية المرتبطة بالولايات المتحدة . وكانت ـ ضمنيًا ـ بمنزلة نظرية تقارب : أى أن المجتمعات الأخرى عندما تسمى بنياتها التحتية الاقتصادية وفقًا للبنى التحتية الأمريكية ، فإنها ستقوم ـ مع اختلافات تسويقية محددة ـ بتبنى الحلول نفسها لمشكلات الأعمال المشتركة ، ويكتشف (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت Piggart ١٩٨٨م-٦٤) أن اليابان وكوريا الجنوبية وتايوان تتشابه فيما بينها من خلال منظور المتغيرات التى يركز عليها شاندلر :

"أولاً : إن أنظمة النقل والاتصالات فى البلدان الثلاثة متطورة بصورة جيدة ، كما أنها حديثة وتفوق إلى حد بعيد ما كانت عليه أنظمة النقل والاتصالات بأمريكا فى القرن التاسع عشر . كما أن أنظمة النقل والاتصالات الخارجية متطورة بصورة جيدة كذلك . ثانيًا ، إن البلدان الثلاثة تمتلك أسواقًا داخلية نامية منمية للمنتجات بالكميات الكبيرة ، وقد فاق مستواها أسواق أمريكا فى القرن العشرين . ولكن الأهم من ذلك أن لجميع هذه البلدان أسواقًا خارجية واسعة . ثالثًا ، قامت كل من اليابان وكوريا الجنوبية وتايوان بتوفير أو تطوير أحدث وسائل التقنية واستخدامها فى القطاعات الصناعية المختلفة . هذا المستوى المتقدم من التقنية تحول إلى حد كبير عن ذلك الحد الذى ناقشه (شاندلر) . رابعًا ، إن مؤسسات الأعمال التجارية فى البلدان الثلاثة تعمل وفق نظريات الربح فى السوق . وهى مؤسسات رأسمالية بأى تعريف ؛ إذ هى تمارس حسابات التكلفة ، وتعتمد على العمالة الحرة ، وتنمو من خلال استثمار رأس المال ، وإذا لم تنجح فإنها ستفلس .

هذه الأقطار كانت متقدمة إلى حد كبير من منظور متغيرات (شاندلر) الحاسمة على نحو أكبر من تقدم أمريكا فى القرن التاسع عشر . ولكنها تتشابه وتختلف فيما بينها بطرق متنوعة جداً . وتعد المؤسسات اليابانية الكبيرة هى الأقرب فى الشكل إلى أنموذج (شاندلر) ، ولكنها كانت بنفس الطريقة منذ بداية التصنيع فى اليابان ؛ فهى لم تبرز إلى حيز الوجود مع التطور الصناعى ، ولكنها كانت بنفس الشكل الذى اتخذته

منذ البداية ، والمتمثل فى سيطرة قلة من العائلات اليابانية على الثروة والتجارة ؛ نتيجة النشاط التجارى الذى تولد فى ظل الحكم الوراثى الإقطاعى أثناء حقبة (توكوجاوا Tokugawa) ، أو من المؤسسات التى قامت بعد سقوط الإقطاع وإقامة الدولة اليابانية الحديثة . وفى كثير من الجوانب يمكن القول إن مجموعات التبادل التجارى فى السوق اتخذت أشكالاً لما قبل الرأسمالية وأخرى للرأسمالية المبكرة بدلاً من الشكل الرأسمالى المتطور .

وفى كوريا الجنوبية ، فإن الدور القيادى للدولة يجعل من مفهوم السوق أمراً يصعب قبوله ؛ فالمنظمات الكبيرة كانت من صنع الدولة أكثر من كونها نتاجًا للسوق . وترجع أصولها إلى العهد الذى سيطرت فيه اليابان على كوريا الجنوبية قبل الحرب العالمية الثانية ، عندما كانت جوانب سياسة اليابان الصناعية وهيكل منظماتها هى موضوع "الاستعارة" المؤسسية . أما فى سياق كوريا الجنوبية ، وكما لاحظ (لى lee ١٩٨٧م : ١٢-١٣) فإن المشاركة الواسعة للدولة ؛ أدت إلى صغر عدد مجموعات الأعمال التجارية ؛ فقد كان تعامل الدولة مع عدد صغير من المنظمات الكبيرة فى مجال الاقتصاد أسهل من تعاملها مع الكثير من المنظمات الصغيرة ، خاصة عندما تكون توجيهات الدولة سائدة ، وثقة الجمهور فى استثمارات السوق الرأسمالية متدنية . ووظلت القدرة على الحصول على تفسير قريب لسياسة الدولة ضروريةً لممارسة الأعمال فى كوريا الجنوبية . وكما يورد (لى) ، فقد تكون منظمات كوريا الجنوبية اليوم أكثر مقارنة بحالة المؤسسات اليابانية خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضى .

وفى حين أن الجوانب المتعلقة بالحجم والتقسيم فى كل من كوريا الجنوبية واليابان يمكن أن يقال بأنها تتفق مع نظرية (شاندلر) ، إلا أن هذه الحالة لا تنطبق على تايوان . فبدلاً من وجود التكامل الرأسى والتركيز الاحتكارى من قبل أعداد قليلة ، فإن المرء يجد فى تايوان شبكة أعمال منتشرة بدرجة أكبر بكثير مغلفة جزئيًا بالعلاقات الأسرية ، كما هى سمة الأعمال التجارية الصينية فيما وراء البحار فى منطقة المحيط الهادى - أو ما يعرف بالباسيفيك (ردينج Redding ١٩٩٠م) . والشبكة المعقدة من العلاقات التعاقدية والتى يندر أن تأخذ تلك الصيغة الرسمية ، إنما تربط الشركات التى تقوم بتصنيع أجزاء المكونات المختلفة لمنتج مكتمل ؛ حيث يتم ذلك الربط من خلال علاقات

السوق بدلاً من الخضوع لهيكل تنظيمى . وعلى سبيل المثال ، فالصناعتان اللتان تشارك فيهما تايوان بنصيب كبير على المستوى العالمى هما صناعة الدراجات والتلفزيونات ، وكلاهما يتم تصنيعه من خلال علاقات السوق القائمة على السيطرة العائلية الخاصة والتمويل خارج بورصة الأوراق النقدية ، وتكامل المجموعات المتسيب ، والتقاعد من الداخل ، على المدى القصير والمرن وذلك تحت إدارة شبكات أبوية كما يورد (هاميلتون Hamilton) و(بيجارت Piggart ١٩٨٨م) . وبالإضافة لذلك ، فإن التكامل الرأسى تعوقه إلى حد ما ملكية الدولة والحزب الحاكم (الحزب الوطنى) وتشغيلهما لمجمع صناعى محتكر للصناعات التى تسير فى اتجاه معاكس لذلك التيار . (نومازاكى Numazaki على وشك الظهور) .

وهناك جدل حول مدى انتشار بعض هذه الخصائص بالقدر الذى يورده (هاملتون Hamilton) و(بيجارت Biggart ١٩٨٨م) ؛ فالبيانات التى ينظرون فيها مستمدة من طبعة ١٩٨٥-١٩٨٦م "مجموعات الأعمال فى تايوان" . وفى هذا الصدد ، فإن الباحثَيْن يعتمدان إلى درجة كبير جداً على القرارات الصادرة من محرريها ؛ فتغيير نسبة كميات الأسهم المتعددة المهيمنة ، أو تحديد ذوى القربى المعنيين بتسجيل الشركة الموجودة ، أو مؤسسات المجموعة والبيانات كلها خاضعة إلى تفسيرات مختلفة . والأبوية كمبدأ من مبادئ الأعمال فى تايوان وفقًا لما أورده (نومازاكى Numazaki ١٩٨٧م : ١٨) قد يكون لها تأثير على بيانات تأكيد مجموعات الأعمال فى تايوان ، وبالإضافة لذلك ، فالشبكات الموجودة ليست عائلية فحسب . وكما يورد (نومازاكى Numazaki ١٩٨٧م :٢٠-٢١) هنالك بنفس القدر من الأهمية شبكات منشأة حول المناطق والقرى المحلية . وتكون هذه المحليات شبكات مجموعات متبادلة مرتبطة ببعضها البعض بشبكات معقدة من ترتيبات الشراكة ، التى غالبًا ما تجسدها قواعد الوراثة التى تركز على تقسيم الورثة بين الإخوان بتوزيع الملكية على الجيل الثانى واللاحق له .

وفى تايوان يبدو أنه من النادر أن تحاول عائلة ناجحة فى أعمالها القيام بالتكامل الرأسى للسيطرة على السوق . والإستراتيجية النموذجية البديلة لذلك هى التنوع ببدء إنشاء مجموعة من الشركات غير المرتبطة ببعضها البعض ، والتى تشارك فى دفاتر الحسابات أو الإدارة (هاميلتون Hamilon وبيجارت Biggart ١٩٨٨م :٦٦) . وهذان

الباحثان يوردان البحث المعد من قبل خدمة معلومات الائتمان الصينية ، (زونجوا زينجنسو Zhongua Zhengxinso) التى توضح أن (٥٩٪) من بين المنظمات الكبرى الست والتسعين مملوكة وتدار من قبل المجموعات العائلية . وبالإضافة إلى تلك الشركات التى تسيطر عليها العائلات ، هناك مجموعات كثيرة من الشركات مرتبطة بالعائلات ، وتشتمل على ائتلاف غالبًا ما يكون متمركزًا فى شراكات بين العائلات ، بدلاً من أن يكون تحت سيطرة العائلات (١٩٨٧م : ١٨-١٩) . والكثير من هذه الشركات تدين بوجودها للدولارات التى تضخ فيها كجزء من الحائط ضد الشيوعية التى سعت برامج الولايات المتحدة إلى إنشائه بعد الحرب العالمية الثانية ، وبعد قيام جمهورية الصين الشعبية ، ورغم أن الشركات قد تتسم بالوراثية ، فإن ملاحظات (نومازاكى Numazaki ١٩٨٧م : ١٩) بأن هذا يتماشى مع الماضى بما كان فيه من مدخلات ضخمة من رأسمال جاء من ما وراء البحار ، كما أنه لا يتناقض مع الحاضر حيث تتدفق الاستثمارات فى تزايد من الشركات اليابانية المتعددة الجنسيات مثل : ماتسوشيتا (فى مجموعة تايوان الوطنية للأجهزة الكهربائية) ، ونيسان (فى مؤسسة يولونج موتور للسيارات) .

وإذا كانت تايوان واقعًا مناقضًا لحجج (شاندلر) فإنها أيضًا تتعارض مع حجج (وليامسون Williamson ١٩٧٥م) ؛ فتكاليف المعاملات التجارية غير العقلانية وغير الكفؤة توجد بقدر كبير فى تايوان .

أولاً ، إن النمط العادى الذى تحوز به مجموعات الأعمال على الشركات هو بدء أعمالها فى مجالات ممتدة من الاقتصاد . وغالبًا ما تظل هذه الشركات ما بين صغيرة إلى متوسطة الحجم ، وليست بالضرورة أن تكون متكاملة مع حيازات المجموعة الأخرى (حتى لأغراض المحاسبة) ، وهى تتعاون إلى حد كبير مع الشركات خارج حيازات مجموعة الأعمال . وبهذا فإن الحيازة على الشركات تمثل شراء الأسهم فى الأسواق الجديدة ، بدلاً من محاولات خفض تكاليف الصفقات الشرائية بين الشركات التى كانت متعاقدة مع بعضها البعض فى السابق .

ثانيًا ، إن عدم الطمأنينة سمة ثابتة فى بيئة الاقتصاد التايوانى ، فالشركات العائلية و من بينها الكثير من الشركات التى ليست أكبر من حجم العائلة الممتدة ، قد لا تكون لها المقدرة أو الوسيلة - عادة - للبحث عن المعلومات حول الطلب فى أسواق الصادرات الخارجية أو توقعات ذلك ؛ فهى تنتج البضائع ، أو هى على الأرجح تنتج أجزاء منها من أجل المقاولين التى لها معهم علاقات مستمرة ، والذين يعتمد عليهم فى الطلبيات المتعاقبة . والمعلومات التى تتلقاها حول الطلب على المنتج معلومات من الدرجة الثانية أو الثالثة وقاصرة على الحاضر . وفى الحقيقة ، فإن المعلومات الخاطئة والتسويق الضعيف تعد شائعة ، كما يدل على ذلك معدل إفلاس الشركات العالى فى تايوان (هاميلتون Hamiton وبيجارت Biggart ١٩٨٨م :٦٧) .

وإذا كنا سنتبع (وليامسون) ؛ فإنه - ومع الأخذ فى الاعتبار هذه الظروف غير الفعالة للمعاملات التجارية - يمكننا أن نتكهن باتجاه واضح نحو ظهور التكامل الرأسى إلى حيز الوجود ، وخاصة من جانب شركات العائلات الكبيرة . ولم يجد (هاميلتون Hamilton) و(بيجارت Biggart) دلالة على حدوث مثل هذا التركيز . وليست كذلك هى الحالة التى يتعامل فيها المرء مع متغير إقليمى طاغٍ للشكل القياسى للمنظمة . وإذا ما تناول المرء النموذج الأصلى للمؤسسة الأسيوية الناجحة ، فبدون شك سيتمثل هذا النموذج فى المؤسسات اليابانية الكبيرة المشهورة . أما إذا تناول المرء هيكل المنظمات اليابانية الكبيرة ؛ فإنه سيكتشف أنه يختلف إلى حد كبير عن ذلك الشكل التقسيمى الذى استقى تفاصيله كلٌ من (شاندلر Chandler ١٩٦٢م-١٩٧٧م) ، و (وليامسون Williamson ١٩٧٥م) ، و (دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ) من نموذج الولايات المتحدة ، كما يرى (كلارك Clark ١٩٧٩م) . وبالإضافة لذلك ، فإن (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت Biggart ١٩٨٨م) قد برهنا أن تلك التفاصيل تختلف بشكل ملحوظ عن مؤسسات شرقىّ آسيا الأخرى .

وفى المجالات التنافسية المتوافقة فى الاقتصاد اليابانى ، قد يكون من غير المناسب اعتبار المنظمة وحدة للتحليل بالمعنى المفرد ؛ فالمنظمات لا تقف وحدها ككيانات قانونية تشتمل على أناس محددين من الموظفين الأعضاء فى المنظمة . ويشير (كلارك Clark ١٩٧٩م : ٩٥-٩٦) إلى رسوخ المنظمات اليابانية فى شبكة من العلاقات المؤسسية

أشبه بمجتمع صناعى يشمل تلك المنظمات بأسرها . وكما يلاحظ (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت Biggart) "أنه إذا نظر المرء إلى الشركات الفردية ؛ فإنه لا يستطيع الإلمام بمجموعة المؤسسات الاجتماعية والسياسية الحاسمة والتى تعمل على تكامل الاقتصاد".

والوحدة الأساسية فى تحليل المؤسسات اليابانية هى "شبكة الشركات ذات العلاقات المتداخلة" (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart ١٩٨٨م :S ٥٥٧ ، وسيؤخذ الكثير من هذا المصدر فيما يتعلق بما يلى) ، التى تنتمى لها كل شركة . وتُعرف هذه الشركات بمجموعة المؤسسات (كيفس Caves ويوكوسا Uekusa ١٩٧٦م) ، ويمكن تحديد نوعين فرعيين منها : أولاً ، هنالك مجموعة من العلاقات التى تحدث أفقيًا بين مجموعة من الشركات الكبيرة ، وهذه الشركات تختلف فيما بينها من حيث الحجم والمكانة رغم أن جميعها كبيرة نسبيًا وذات مكانة (كلارك Clark ١٩٧٩م :٩٥) . ويصف (دور Dore ١٩٨٣م :٤٦٧) خصائص الشبكة بأنها علاقات تعاقدية بين متساويين ، عندما تمتد المنظمات إلى عدد متساوٍ من الأسواق المتنوعة والقطاعات الصناعية (فوجل Vogel ١٩٧٩م :١٠٧) . ثانيًا ، هنالك "تركيبة مزدوجة" فى العلاقات التعاقدية بين الشركات غير المتساوية (دور١٩٨٣م :٤٦٥) ، ترتبط من خلالها الشركات ذات الحجم الكبير والمتوسط بالشركات الكبيرة الأخرى . وكلا النوعين من مجموعات الشركات يجعل من الشركات المركزية واتحاد الشركات الكبيرة اللاعبين الرئيسيين فى الاقتصاد اليابانى (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart ١٩٨٨م: ٥٧).

هنالك نوع من مجموعة الشركات يرتكز على مجموعات التبادل فى السوق ، وهى المعادل فيما بعد للشركات الأسرية ما قبل الحرب . وعادة ما يتكون هذا النوع من مجموعات شركات فى أعمال غير مرتبطة ببعضها البعض تربط بينها البنوك المركزية ، أو الشركات التجارية (كلارك Clark ١٩٧٩م – كيفز Caves ويوكوسا Uekusa ١٩٧٦م – هاميلتون Hamilton وبيجارت ١٩٨٨م) . وقبل إعادة بناء اليابان ما بعد الحرب كانت هذه الشركات تحت سيطرة العائلات المؤسسة من خلال شركات قابضة . واليوم هنالك ست مجموعات رئيسية متمركزة فى (ميتسوبيشى Mitsubishi متيسوى Mitsui) و (سوميتومو Suruitomo) ، (فايو Fuyo) ، (دى كى بى DKB) ، و (سان وا Sanwa) ،

ويتمثل النوع الآخر من المجموعات فى مجموعة العلاقات المترابطة رأسياً التى توجد بين ما حلله (أبجلن Abegglen) و (ستوك Stalk ١٩٨٥م) باعتباره "كيشا"Kaisha وفروعها المرتبطة بها . هذه "الكيشا" أو المجموعات المستقلة تتكون من الشركات ذات الأسماء الكبيرة التى تشتمل على المصنعين الرئيسيين . وترتبط هذه المجموعة من خلال مقاولات ممتدة من الباطن بشركات مستقلة أصغر تعمل على "حماية" المنظمات الكبيرة . وتؤلف (الكيشا Kaisha) و (كيجيو شودان Kiggo Shuden) مراكز للقوى السائدة للمجموعات المستقرة نسبياً (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart ١٩٨٨: S٥٩) . (وبهذه المناسبة ، فإن (يوئيدا Ueda ١٩٨٧م) وهو أحد الباحثين البارزين فى هياكل المؤسسات اليابانية ، يرى أنه ليس من السهل إخضاع المؤسسات المستقلة وتلك التى تنتمى لبعضها البعض لتلك العلاقات نفسها) .

وفى داخل إطار تلك المنظمات ، يتم تنظيم مصادر التمويل المستقرة وتوزيع الأسهم ، بالإضافة إلى المسائل العامة الخاصة بالسياسة الإستراتيجية . والذى يعد هاماً بوجه خاص هو تلك العلاقة بين سوق رأس المال والتصنيع ؛ فالمصنعون يحتاجون للحصول على قروض طويلة الأجل ، وإصدار أسهم جديدة لتمويل الاستثمار الإستراتيجى ؛ للإبقاء على نسبة مناسبة للفائدة على المديونية . وإن المؤسسات المالية ؛ إذ تتعامل فى النقود أو تحويل الأصول إلى نقد ، فإنما تسعى لمنح قروض قصيرة الأمد ذات فوائد عالية على مدى سنوات لتسديد المديونية فى أى وقت ، فى حين أن المصنعين يحتاجون إلى قروض طويلة الأجل بمعدلات فائدة منخفضة أو رأسمال استثمارى مستقر . ومن وجهة نظر المصنعين ، فإن هذه المشكلة تتطلب إجراءات مؤسسية تخضع المنطق المالى للتصنيع . وفى اليابان كانت العلاقة المناسبة فى الماضى قد تحققت من خلال السيطرة الواضحة على البنوك بحيث حولت المبالغ شبه العامة مباشرة إلى التصنيع ، وكذلك من خلال الروابط المؤسسية القوية من جانب مجموعات (كيجيو شودان Kiggo Shudan) . وقد اشتملت تلك الروابط على نظام حملة الأسهم المستقرين من بين أولئك الذين يأخذون الأسهم الجديدة الصادرة من الشركات المصنعة ، ويتعهدون بعدم المتاجرة فيها . وفى خلال السنوات الأخيرة أصبحت هذه العلاقات ـ إلى حد ما ـ أضعف مما كانت عليه خلال السنوات المبكرة من إعادة التعمير

والنمو فيما بعد الحرب ؛ فقد بدأت العديد من الشركات فى الاعتماد أكثر على سوق الأوراق المالية ، والأموال التى يتم الحصول عليها من الداخل (كوساى وأوجينو Kosai and Ogino ١٩٨٤م) . وعلى كل حال ، فإن البنوك ومصادر التمويل الداخلية يمكن أن تتكون من خلال طرق التقديرات الاقتصادية الموجودة على مستوى المؤسسة .

وقد تم تحقيق تكامل مماثل فى كوريا الجنوبية ، ولكنه تم بآليات مختلفة . وهنا ، فإن مجموعة المؤسسات التى تعرف بـ (الشيبول Shaebol) عادة ما تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة واحدة أو تحت سيطرة شخص واحد أو عائلة واحدة ، وهى - عادةً - تعمل فى قطاع صناعى واحد . ولا تعتمد هذه المنظمات على التعاقد من الباطن ، ولكنها تضم معظم منتجى المكونات التى يتكون منها المنتج الكلى . وفى حين أن السيطرة فى اليابان تخضع للمفاوضات بين الشركاء فى المنظمة ، إلا أنها موحدة فى كوريا الجنوبية . ويبدو أنها تصبح - كذلك - موضوعًا للتسيير السياسى القوى . ويرتبط دعم الدولة القوى بقدرة المنظمة على الحصول على قروض رأسمال من قطاع البنوك . وفى السبعينيات دفع هذا التسيير من قبل الدولة رؤوس أموال ضخمة إلى صناعات كبيرة جديدة (جونز Jones وساكونج Sakong ١٩٨٠م :١٠٦-١٠٩) . وفى حين تحقق الاستقرار المالى فى اليابان عن طريق الأسهم المشتركة ذات التنظيم العالى ، إلا أنه تحقق فى كوريا عن طريق السيطرة العائلية والتمويل ، بالإضافة إلى الروابط الواسعة مع المؤسسات المالية التى تسيطر عليها الدولة ، وهى المصدر الرئيسى لرأس المال من الخارج ؛ ولذلك ، فإن للدولة دورًا حيويًا من خلال قطاع البنوك . كما أن الاقتصاد غير الرسمى لسوق الأوراق المالية غير معروف فى كوريا الجنوبية . وتورد التقديرات الحالية أن تلك السوق غير الرسمية هى مصدر (٣٥٪) من جملة قروض البنوك (نومازاكى Numazaki) ، ويوضح (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت Biggart ١٩٨٨م : S٥٩) أنه وبحلول عام ١٩٨٥م كانت هناك (٥٠) شركة كانت تسيطر على (٥٥٢) شركة فيما بينها . وقد سيطرت الأربع الكبرى من بينها على (٤٥٪) من الناتج القومى الإجمالى خلال السنة نفسها . وخلال السنة الماضية سيطرت الشركات الخمسون الأولى على ما قيمته (٨٠٪) من الناتج القومى الإجمالى .

وسيطرة العائلة أو الأفراد على الشركات (Shaebol) تؤكد استمرارية الهدف والملكية من خلال وساطة الشركات القابضة الرئيسية ، هى ليست مستقلة استقلالاً تامًا كمراكز للحسابات الاقتصادية ، شأنها فى ذلك شأن مجموعة الشركات اليابانية ؛ إذ هى تدار من قبل الدولة الكورية مباشرة من خلال وكالات التخطيط والإشراف المالى ، كما أنه تعتمد فى تمويلها على بنوك الدولة والشركات التجارية المملوكة لها (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart ١٩٨٨م : ٥٩- ٦٠ S) . وعلى عكس اليابان ، هناك مؤسسات قطاع عام كبيرة ، والقليل من الشركات الكبيرة الناجحة خارج إطار "الشيبول Shaebol" ، والقليل من التعاقد من الباطن بين الشركات .

وتتسم تايوان كذلك بسيطرة العائلات على الشركات . وتوصف الشركات هناك إما بأنها "جياز وكوى Jiazuquiye " عندما تكون مملوكة للعائلات ، وإما "جتواز إنكوى" عندما تكون مملوكة للمجموعات . والشركات المكونة بمصادر تمويل من العائلة هى ذات الأهمية الأكثر . فعلى سبيل المثال ، يورد (أورو وبيجارت Biggart وهاميلتون Hamilton ١٩٨٨م :٢٢) أن ما يفوق (٦٠٪) من رأس المال يأتى من العائلة والأصدقاء . ونتيجة لذلك ، فشركات المجموعات تتداخل روابطها العائلية من خلال تولى أفراد العائلة لمناصب فى الشركات المتعددة الأعضاء . وغالبًا ما تكون هذه الشركات شبكة تسيطر عليها عائلة واحدة ، وتشتمل على مؤسسات مجمعة من شركات بأحجام صغيرة ومتوسطة والقليل من الشركات الكبيرة (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart- ١٩٨٨م : S٦١) .

فى المتوسط ، فإن حجم الشركات أقل بكثير من حجم الشركات اليابانية الكبيرة أو بالنسبة لشركات كوريا الجنوبية ؛ إذ إن الشركات فى تايوان تتراوح أحجامها ما بين صغير ومتوسط (حُدد عدد موظفيها بأقل من ثلاثمائة أو أن أصولها أقل من ٢٠ مليون دولار (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت Biggart ١٩٨٨م : ٦٠ S) . وهذه الشركات غالبًا ما ترتبط ببعضها البعض عن طريق العقود غير الرسمية التى تكون شبكات للإنتاج والتجميع والتوزيع . فى حين أن بعض الشركات تتعاقد من الباطن مع المنظمات الكبيرة . والتفسير الأساسى لعامل صغر الحجم يرجع إلى قوانين الورثة

التى تجزئ الأصول بتعاقب الأجيال من الوارثين . وخلافًا لما هو سائد فى اليابان وكوريا الجنوبية ، "هنالك مستويات منخفضة نسبيًا من التكامل الأفقى والرأسى ، والغياب النسبى لاحتكار النفوذ من قبل مجموعة قليلة (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart ١٩٨٨م :S٦٠)" .

ويبدو أن هناك أدلة كافية توحى بأن هنالك تنوعًا كبيرًا فى شكل المنظمات فى هذه البلدان الثلاثة شرقىّ آسيا . هذا التنوع لا يبدو كنتيجة للمواصفات المختلفة لمتغيرات "الكفاءة" بسبب اختلاف المجتمعات . ويبدو أن المرء لا يتعامل مع تلك الاختلافات الثلاثة التى ترتكز عليها مجموعة المتغيرات نفسها ، وإنما يتعامل مع ثلاث استجابات متميزة لتنظيم العمل الاقتصادى . ففى حالة تايوان تبدو العائلية هى الأعلى درجة ، وفى كوريا الجنوبية يبدو دور الدولة هو الأكثر تميزًا . وفى اليابان ، كان ظهور شبكات ما قبل الحرب إلى حيز الوجود مرة أخرى هو الاستجابة . والتفسيرات القائمة على أساس السوق ليست كافية لاستيعاب طبيعة بنية المؤسسات فى كوريا الجنوبية واليابان وتايوان ؛ فهى لا تشير إلى العمليات المؤسسية التى تعمل فى وضوح فى كوريا الجنوبية فى نموذجها المقلد لليابان باعتبارها دولة مستعمرة لها . ولم يتم النظر فى الظروف المختلفة لتكوين الدولة ، أو التفكير العميق فى الأعمال فى الحالات الثلاث . ففى كوريا جسدت الدولة مجموعات الأعمال الخاصة الكبيرة ، فى حين أن تايوان لم تفعل ذلك . وهناك قامت الدولة بتكوين مؤسسات القطاع العام بدلاً من القطاع الخاص . وفى اليابان لم يتم اتباع أى من هاتين الإستراتيجيتين ؛ حيث تم تفضيل التخطيط الموجه . وسوف يتم النظر فى الدور الهام للدولة ونفوذها فى إيجاد مؤسسات كبيرة جدًا فى كوريا الجنوبية ، وفى الدور الهام لعلاقات القرابة القائمة على الثقة فى مؤسسات تايوان الخاصة الأصغر بكثير (على عكس تلك المؤسسات العامة) . وفى حين أن من الواضح أن تكوين المؤسسات فى كوريا وتايوان قد تم بعد الحرب ؛ فإن للمنظمات الحديثة فى اليابان أصولاً واضحة فى فترة ما قبل الحداثة .

تطبيق تقليد كونفوشيوس على مؤسسات شرقىّ آسيا : حدود مفاهيم العمل الاقتصادى المفرطة فى الجانب الاجتماعى:

الكثيرون من المدافعين عن أهمية الثقافة فى فهم المنظمات الاقتصادية بمن فيهم (بيرجر Berger ١٩٨٧م) قد تولد لديهم انطباع جيد حول معدلات النمو الاقتصادى فى اليابان وهونغ كونغ وكوريا الجنوبية وتايوان . وتبدو التفسيرات الاقتصادية وحدها غير كافية لمعالجة مسألة لماذا أصبحت هذه البلدان دون سائر بلدان آسيا الأخرى أو أفريقيا أو أمريكا اللاتينية ، هى الأقطار الصناعية الجديدة ذات النفوذ الكبير (كليج Clegg ودينفى Dunphy وردينج Redding ١٩٨٦م) .

سبق أن ناقشنا حدود التفسير الاقتصادى للأبعاد التى أعدت حول تحليل المنظمة من زاوية الكفاءة . وعلى كل ، فقد نتناول تلك التفسيرات الاقتصادية على نطاق أوسع . وعلى سبيل المثال فإن التفسيرات الاقتصادية التى تؤكد بداهة على العمالة الرخيصة أو الدعم الحكومى أو تكاليف النقل المنخفضة للأسواق الرئيسية كعوامل تفسر نجاح اقتصاديات شرقىّ آسيا - إن هذه التفسيرات تتمتع بقدر معين من المعقولية فى تفسير الأداء الاقتصادى . ولكن هذا التفسير محدود ؛ إذ يبدو - على أساس هذه المعايير - أن ليس هناك سبب فى أن بلدان أمريكا اللاتينية المثقلة بالديون لم تحقق نمواً اقتصادياً أكثر من الذى حققته بلدان شرقىّ آسيا خلال الفترة المباشرة لما بعد الحرب .

وغالباً ما ترى دول شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة أن اقتصادياتها موجهة بدرجة عالية نحو السوق ، وأنها منظمة بإحكام حول آليات السعر ، ولديها ميل إلى المغامرة من أجل الربح ، وأنها ذات وفورات داخلية عالية ، وبها أسواق عمل حرة . ورغم أن هذه العوامل لا تنطبق على جميع فئات الاقتصاديات ، إلا أن هذه العناصر تبدو منسجمة بالضبط مع المفهوم الليبرالى للممارسة الاقتصادية . ونتيجة لذلك ؛ فقد تم الاهتمام بصورة ثابتة بأحوال السوق ، مع التركيز على بعض الظواهر مثل سياسات الصادرات التى تتطلب أعداداً كبيرة من العمالة واستثمار قليل نسبياً للسلع الرأسمالية ، وتوافر ظروف التجارة الحرة للمصدرين ، وسياسات ذات أطر محددة لمعدل الفائدة ، ومساندة الزراعة والتعليم ، والوقوف فى وجه النقابات . وفى حين أن

النظر فى هذه المسائل يوفر ميزة تفسير الكيفية التى أصبحت بها هذه الدولة قادرة على التصنيع السريع ، إلا أنها لا تركز بالتحديد على التوجه الناجح لهذه الدول فى التصدير .

وقد فُسِّرهذا التوجه الناجح فى التصدير فى براعة ؛ فقد أُرْجِعَ إلى عوامل ندرة الواردات مثل انعدام الموارد الطبيعية والأرض وعدم توافر الأسواق الداخلية ، على الأقل فيما يختص بالمدن الكبيرة . ولقد اعتبرت "مزية" الانعدام التام للموارد الطبيعية عاملاً فى نجاح اليابان كدولة مصدرة . وتزداد براعة التفسير فقط فى ظل عدم معقولية هذه التفسيرات . فعلى الرغم من أن فكرة أن الدول ليس لديها فرصة للاستمتاع بالخيارات ، وأنها مجبرة على التصدير وإلا ستفنى - رغم أن هذه الفكرة جذابة بداهةً ، إلا أنه لا يزال هناك الكثير من الأفكار التى قد ينطبق عليها ذلك ، ولكنه لا يحدث ظاهريًا . وقد سعت الكثير من التفسيرات التى اكتشفت حدود العوامل الاقتصادية لهذا النجاح إلى تفهمه من خلال عناصر ثقافية بحتة (وعلى سبيل المثال ، بالنسبة لليابان يمكن الرجوع إلى أبجلين Abegglen ١٩٥٨م- بنيديكت Benedict ١٩٤٦ م مثال مبكر لهذا التفسير الثقافى) .

وقد كان هناك تركيز على السياق الثقافى لبلدان شرقىّ آسيا التى شهدت إدارة ناجحة للموارد . وقد حددت خصوصية هذا السياق من منظور ترسيخ ثقافة اقتصادية محددة بدرجة كبيرة . والذى تتسم به هذه الحجج هو استخدام الاتجاهات الثقافية والمؤسسات المنتشرة التى كانت سائدة لزمن طويل والتى عرفت بأنها مصدر نجاح بلدان شرقىّ آسيا . وفى حالة بلدان شرقىّ آسيا أصبح هذا التفسير مستخدمًا بصورة متزايدة من خلال منظور ما عُرِفَ بـ "فرضية ما بعد الكونفوشية". وقد تم تحليل الفرضية الكونفوشية من قبل (هيرمان كان Herman Kahn ١٩٧٩م) الذى رأى أن نجاح المنظمات فى اليابان وكوريا وتايوان وهونغ كونغ وسنغافورة ، يرجع إلى حد كبير إلى سمات رئيسية معينة يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة ، والتى ترجع إلى التربية فى التقاليد الكونفوشية . والسمات التى ركز عليها هى العائلية والطاعة . ويمكن الحصول على معلومات عن الحجة العامة التى تتناول مضامين الإرث العام لما بعد الكونفوشية ، بالرجوع إلى مصادر مثل (ردينج Redding) فى كتابه :

"الصينيون فيما وراء البحار" ، و (سيلين Silin ١٩٧٦م) فى دراسته حول تايوان ، و (ساها Saha ١٩٨٩م–١٩٩٠م) فى دراسته حول اليابان .

ومؤسس الكونفوشية هو الحكيم الصينى (كونفوشيوس) الذى عاش فى الفترة من (٥٥١–٤٧٩) قبل الميلاد . ومن الناحية التقليدية ، كانت فكرة الكونفوشية تقوم على الاهتمام بقيام الشخص بأداء واجباته بطريقة صحيحة وبسلوك مؤدب وخاصة تجاه العائلة ؛ وذلك على أساس الاحترام العميق للأعراف الاجتماعية السائدة . وكانت شخصية الفرد تُبنى وفق مبادئ الكونفوشية . وقد أسست الكونفوشية بصورة صرفة على قواعد السلوك ، والتى كانت خصائص ضرورية للطبقة الحاكمة فى الصين . وقد وفرت الكونفوشية لهذه الطبقة ثقافة تربوية مناسبة . والكونفوشية ومن خلال اهتمامها بالطقوس والنظام وموروثها ذى التأثير الكبير ، كانت تقف بشدة ضد الفردية ؛ فقد أضفت الشرعية على وجود صفوة بيروقراطية ملتفة حول ثقافة معقدة تتمتع بها الطبقة الحاكمة .

وقد نمت الكونفوشية الجديدة فى اليابان للفترة ما بين (١٦٠٠م–١٨٦٨م) تحت رعاية نظام الحكم الوراثى لعائلة توكوتاوا . وكان التأكيد على النظام الاجتماعى والوئام والولاء للكونفوشية الجديدة هو الذى جذب الطبقة الحاكمة لتسعى لتهدئة البلاد . ونتيجة لذلك ، فقد تمت تنمية الكونفوشية الجديدة كحركة محلية أصيلة رغم أن بذورها فى الصين . وتقول بعض المصادر الموثوق بها أن الكونفوشية قد أعيد بعثها أو على الأقل اكتشافها بعد أن أطاحت الثورة فى اليابان بأسرة (توكوجاوا Tokugawa) فى عام ١٨٦٨م . ولكنها هذه المرة أعيدت على أيدى الصناعيين الذين كانوا يبحثون عن فكر يتصدون به للصراع الذى جسده التصنيع الرأسمالى السريع ؛ فأوامر الكونفوشية الجديدة بالجماعية والوئام قد خُصصت لهذه المهمة . وقد تم ذلك على وجه الخصوص بعد تبنى القوانين المبكرة للمصانع فى عام ١٩١١م فى اليابان ، والتى كانت قاصرة على الاستغلال غير المقيد . وبعد الحرب العالمية الأولى ، زادت حدة الصراعات بظهور الاشتراكية والنقابات العمالية ؛ حيث قام رجال الأعمال بتنشيط الكونفوشية مرة أخرى ضدها ، مع التركيز على روح العائلة والعلاقات الاجتماعية المتناغمة ، وقد كان الضغط فى هذا الاتجاه من خلال رواد فى الأخلاق والصناعة ،

مثل (شيبوساوا إلتشي Shibusawa Elichi ١٨٤٠م-١٩٣١م) الذى أسس "مجتمع الوفاق". ومن الخطأ الفرض بأن الكونفوشية كانت هى الفكر الوحيد المتداول ؛ فقد كانت هنالك عناصر فكرية أخرى بما فى ذلك الأفكار الليبرالية كتلك التى عجلت بها مدرسة (كيو) للأعمال . وفى حقبة ما بعد الحرب ، تخلى بعض اليابانيين من الصفوة عن الكونفوشية بعد تراجعهم عن بعض الأفكار التى لم تضعفها الهزيمة فحسب ، بل أيضًا أضعفتها الإدارة الحديثة التى فرضتها القوات الأمريكية المنتصرة . وهذا هو متغير ما بعد الحرب الذى بدأ فى اليابان ، ثم لاحقًا فى مكان آخر شرقىّ آسيا الذى أطلق عليها ما بعد الكونفوشية .

وقد يميل المرء ـ وفقًا لهذا الوصف ـ إلى الاعتقاد بأن الجانب الوحيد المشترك بين الكونفوشية التقليدية وما بعد الكونفوشية هو التركيز المشترك على العائلية والجماعية ، كما هى محددة من منظور العائلة ، والتركيز على التربية القيادية ، كوسائل تعمل على تعزيز ثروة العائلة ؛ فالصفائية ونكران الذات والفضائل الدنيوية الأخرى تبدو غير متوافرة . كما أن هناك تركيزًا أكثر على الصفات التى تعتبر فضائل رئيسية ، كما حددتها الكونفوشية ، وهى التى قد يتوقع أن تؤدى إجادتها وممارستها إلى المساهمة فى تحقيق نظام اجتماعى مستقر .

والكونفوشية تقليد حى ، ويلاحظ (ردينج Redding) أن هذا التقليد لا يزال يُبَث فى العائلة والمدرسة فى المجتمعات الصينية فيما وراء البحار . ففى العائلة يتضح هذا التقليد فى إستراتيجية تنشئة الأطفال أثناء الأعوام الخمسة الأولى من أعمارهم ؛ حيث يتم الاعتماد على العائلة إلى حد كبير جدًا . وبعد سن الخامسة تصبح التنشئة أكثر انضباطًا وصراحة . وأخطر تهديد يواجه الطفل هو حرمانه من العاطفة بسبب تعديه على قانون العائلة ، وهو القانون المستمد من المبادئ الكونفوشية ، ويتركز على أهمية طاعة الأطفال للأعراف العائلية . والمبادئ الكونفوشية تدرس كذلك فى المدارس كوسيلة لتحقيق التعامل مع المواقف الاجتماعية الذى يترادف مع المهارات الاجتماعية بالنسبة للصينى . والعقوبة الرئيسية التى يتم تعلمها وتطبيقها هى فقدان "ماء الوجه" ، وهى القدرة على تعلم الإحساس بالخجل ، إذا ما شوهد الشخص وهو يخرق قانونًا أخلاقيًا . ومن يعيش حياته وفقًا للفلسفة الكونفوشية ؛ فسيسعى لتنمية الانسجام فى داخله

والمهارات الاجتماعية الخارجية ليظهر بمظهر جيد أمام العالم الاجتماعى . وفى قلب هذا المظهر ، تكمن شبكة المعانى والالتزامات التى تم نسجها من خلال التربية العائلية . فالمجتمع كنظام اجتماعى منسوج من طاعة الوالدين والمسئوليات العائلية والالتزامات تجاه ذوى القربى ، وممتد للعشيرة والقرية والحى ، وإلى المجتمع المدنى العريض ؛ فالشخص فى أعماقه يثق فى العائلة ثقة مطلقة ، وفى العشيرة بدرجة أقل ، وأما ثقته فى الأصدقاء والمعارف فتكون بالقدر الذى تتيحه تعابير وجوههم (جوفمان Goffman ١٩٥٩م) ، ثم هو لا يثق فى الآخرين أبداً . إن هذا النسيج الاجتماعى يعرض كل التوترات التى يمكن أن يتوقعها المرء من هذا الود والاعتماد المتبادلين المنتشرين ، واللذين لا يمكن تفاديهما ، والتعايش مع علاقات خارجية تتسم باللامبالاة وانعدام الثقة ، والتى من غير المستغرب اتسامها بدرجة عالية من الرسميات وما يمليه النفوذ من تحفظ باعتبار تلك الأشياء إستراتيجية رئيسية للتكيف .

وفى حين أنه يمكن الحصول على الرؤية العميقة لطبيعة الكونفوشية المعاصرة وتركيزها على المظهر ، وما يشار إليه أحياناً "بالعائلية المفيدة" من كتاب (تيموثى مو Timothy Mo ١٩٧٨) "القرد الملك" ، فإن أكبر مصدر للعلوم الاجتماعية التقليدية هو (بوند Bond) و (هوفستد Hofstede ١٩٨٨م) . ففى هذا المصدر يوجد التطبيق الأكثر أهمية لفرضية ما بعد الكونفوشية . ويعرِّف (بوند) و (هوفستد) الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل ، والتى تميز فئة من الناس عن أخرى . وقد تمت ضمنياً فى ذلك العمل معادلة فئات الناس بالسكان الوطنيين أو على الأقل بالعينات المستمدة من السكان الأصليين ، والتى تتفق مع خصائصهم . ومن المفترض أن تختلف الثقافة باختلاف الحدود الوطنية فى داخل الموروثات الثقافية المشتركة ، والتى ترتبط بمنظومة الأقطار التى تبرز تشكيلات تجريبية متشابهة من خلال البيانات التى يتم جمعها حول السمات الثقافية .

ومن الناحية المنهجية ، فإن هذه المنظومات المشتركة أينما تمت ملاحظتها ؛ فإنها تستمد من إجابات نمطية متشابهة للأسئلة حول السمات الثقافية التى تُطبّق على عينات منسجمة من الأشخاص من عدة شعوب مختلفة ، حيثما تم كشف هذه الإجابات النمطية من خلال تحليل العنصر . وقد اكتسب برنامج البحث قوة دافعة من دراسة

(هوفستد Hofstede ١٩٨٠) حول "نتائج الثقافات " وقد تم وصف أربعة أبعاد اشتملت على تحفظات أصحاب النفوذ بدرجات أعلى إلى أدنى ، والفردية إلى الجماعية ، والذكورة إلى الأنوثة ، وتجنب الشك بدرجات عالية ومنخفضة كما وصفها (هوفستد Hofstede ١٩٨٠م) بأنها أبعاد ثقافية عالمية يمكن على أساسها ترتيب الاختلافات فى الثقافات الوطنية . ونتيجة لذلك ، فإنه يمكن تصنيف الأمم المختلفة وفقًا لاستعمال بعض الافتراضات الجريئة والمحفوفة بالمخاطر الخاصة بالتجانس الثقافى والتماسك الوطنى . وامتداد برنامج البحث إلى شرقىّ آسيا من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المستقلة فى "مسح القيم العينية" ؛ قد لفت الانتباه إلى تشكيل ثقافى لعينات الطلاب فى اثنى وعشرين قطرًا . وهذه المرة لم تكن تلك قيمة ثقافية عالمية ، بل شيئًا اتسمت به بلدان شرقىّ آسيا على وجه الخصوص . وفى حين أن ثلاثة من الأبعاد الأربعة التى وجدها (هوفستد Hofstede) فى بيانات دراسته الكثيرة (استمدت من ملفات موظفى آى بى أم IBM) فهى قد تكررت فى هذه الدراسة ؛ حيث تم عزل عنصر آخر تمامًا ؛ فقد غاب تجنب الشك المرتبط بالقيم المطلقة مثل "الحقيقة" ، وبدلاً من ذلك فقد تم عزل بُعد أطلق عليه "الديناميكية الكونفوشية" . ويبدو أن هذا البُعد مرتبط بالقيم الموزعة حول توجهات الجوانب القاعدية للتفسيرات المعاصرة للتوجهات المستقبلية لتعاليم الكونفوشية ؛ فالقطب الإيجابى لهذه التعاليم قد ركّز على عقلية ديناميكية موجهة للمستقبل ، فى حين أن قطبها السالب قد ركّز على عقلية أكثر جمودًا وموجهة نحو التقاليد (على الرغم من أن توزيع القيم لم يكن قاصرًا على الثقافات الكونفوشية ، فقد كانت النقاط فى مقابلها عالية) . والأقطار التى حظيت بنقاط عالية فى هذا البعد تمتعت بأعلى درجات النمو الاقتصادى خلال السنوات العشرين الماضية . ولم تكن هذه القيمة الكونفوشية ضمن القيم التى سبق عزلها ، والمرتبطة بالنمو الاقتصادى ؛ إذ بدا فى الأساس أن هناك اهتمامًا ملحوظًا لأهمية "ترتيب الوضعية" فى تكوين العلاقات الاجتماعية والتركيز على المواظبة وإدارة الموارد بحرص والإحساس القوى بالعار . وقد اتضحت أهمية هذه الأشياء فى نجاح اقتصاديات اليابان وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ وتايوان وسنغافورة فى سياق السياسات والأسواق الاقتصادية لهذه البلدان . وينفرد الغرب بعدم الطمأنينة ، فى حين أن بلدان الشرق تتفرد بالديناميكية الكونفوشية ، وفى حين أنه ينظر للأولى بأنها تبحث عن الحقيقة ، فإن الأخيرة تتعامل مع البحث عن

الفضيلة . ووفقًا لما ذكره (بوند وهوفستد) ، ففى حين أن البحث عن الحقيقة كان ميزة اجتماعية ؛ فقد أصبح فى الماضى القريب تبعة مقارنًا بالبحث العملى عن الفضيلة فى الأشياء التى تعمل ، بدلاً من تلك التى تضم أو تعكس حقائق مطلقة غير محددة الزمان ؛ ولذلك فإن إنجازات شرقىّ آسيا الاقتصادية تعزى إلى حقائق اجتماعية وثقافية راسخة .

وقد ساعدت الكونفوشية فى تشجيع الفرد على ضبط النفس والمواظبة والنمو المعافى كما تسهل الطاعة للمجتمع ، والمنظمة بالتركيز على السلوك الملتزم تجاه رؤساء العمل المستمد من الالتزام الأخلاقى الأوسع ، الذى يحتم أن يكون المرء عضواً محترمًا فى العائلة . ولكن الكونفوشية - كتفسير اجتماعى أو حتى تنظيمى - تعمل بالضرورة بمستوى عالٍ من التعميم . وهى تعمل فى أحسن صورها فى مجال العمل الاقتصادى المترسخ فى شبكة من المؤسسات العائلية ؛ ولذلك فهى تشتمل على أكثر التطبيقات فى أعمال العائلات الصينية فيما وراء البحار (ردينج Redding ١٩٩٠م) ، حيث الثقة العائلية المبنية على الالتزامات الكونفوشية تشجع رجال الأعمال على تعيين أعضاء العائلة فى وظائف تنفيذية . وهى كذلك لا تعمل خارج شبكة العائلة عند تطبيقها على الشركات ، كما أنها ليست كافية للتحليل عند تطبيقها لفهم الاختلافات بين منظمات شرقىّ آسيا الاقتصادية ؛ فهى تمثل مستوى عاماً جداً للتحليل .

وبعض جوانب ما بعد الكونفوشية تجذب الاهتمام بنفس القدر الذى فعلته أفكار (فيبر Weber) المشابهة حول دور البروتستانتية فى تكوين "مبادئ أخلاقية رأسمالية " فى أوربا وأمريكا فى القرن التاسع عشر . وهذا يعنى أن كليهما يوفر على الأقل بعض تلك الظروف الخاصة بتكوين رأس المال ، والتى هى ضرورية للبدء فى الإنتاج وتراكم المنتجات ، إذا ما توفر الاجتهاد والتطبيق وظروف السوق ، فإن إعادة استثمار رأس المال وفقًا للصالح العام ، أو لإرادة العائلة ستحقق نفس غاية الاستهلاك المؤجل وزيادة الاستثمار المؤدى إلى إنتاجية أكبر . ولكن هنالك ملمح غير سار فى النهاية . وبالتحديد فإلى المدى الذى تحقق معه هذه الأخلاقيات النجاح الرأسمالى ، فإن نجاحها سيبدأ فى إضعاف الظروف التى ولّدت هذه الأخلاقيات . ولقد كان (فيبر Weber) واعيًا بمستقبل المبادئ الأخلاقية البروتستانتية :

"حيثما لا يرتبط الوفاء بالعمل مباشرة بأعلى درجات القيم الروحانية والثقافية ، أو عندما لا تكون هناك حاجة للإحساس بهذا الإيفاء كاضطرار اقتصادى ؛ فإن الشخص يتخلى عن محاولة تبريره ، ففى المجال الذى بلغ فيه الوفاء بالعمل أعلى درجات تطوره فى الولايات المتحدة ، فإن السعى وراء الثروة الذى جُرِّدَ من معانيه الدينية والأخلاقية ، يتجه لكى يصبح مجرد عواطف دنيوية صرفة ، غالبًا ما تضفى عليه طابع المغامرة (فيبر Weber ١٩٧٦م : ١٨٢) .

وببساطة ليست خاصية الهيكل هى التى تنظم النشاط الاقتصادى من حيث مساره وإنتاجه ، اللذين يعملان على إضعاف الأخلاقيات الثقافية الاقتصادية . وكما لاحظ (ماركوس Marcuse ١٩٦٤م) فإن شروط الإنتاج الوفير الناجح هى تلك التى ليس من المرجح أن تنتج ظروف تقشف فى النجاح الاقتصادى الأولى ؛ فالإنتاج الوفير - على الأقل فى شكله المبكر من القرن العشرين - كان مبنيًا على الأسواق ذات الكميات الوفيرة والاستهلاك الكثير . وفى مقابل هذا التوافق المتناغم للاستهلاك ، فقد تخيل (ماركوس Marcuse) أن إطلاق العنان للملذات سيؤدى إلى ثورة فى النهاية ، ليست من قبل منتجى الكميات الوفيرة ، ولكن من قبل أولئك المبعدين من مجتمعات الإنتاج الوفير ، والذين لم يعد أسلوب حياتهم تشكله المبادئ الأخلاقية للتقشف . وعلى كل ، فرغم أن الحقبة الحالية قد شهدت "ثورة فى (الموضات)" فقد حدث ذلك لا كمشهد للتمرد ، وإنما كاستهلاك مميز بدرجة عالية قائم على إنتاج مرن وسلس ، وبيئة تسويقية تنعكس فى شكل الكميات الكبيرة المنتجة . وكانت اليابان على وجه الخصوص فى مقدمة البلدان المنتجة لهذه الأشكال الجديدة من الإنتاج المرن ، ودلالات ذلك مهمة للتفسير الثقافى العام لما بعد الكونفوشية .

وفى حين أنه يمكن الاعتقاد بأن التقشف الفردى يبدو مقدراً له أن يزول عند ازدهار حقبة الاستهلاك بكميات كبيرة ؛ فإن الأخلاقيات العائلية الجماعية تبدو أنها ستكون أكثر بقاءً ؛ لأن مركز الاستهلاك الكبير فى العائلة سيعمل من أجل تحقيق هذا ، باعتبارها وحدات اجتماعية واستهلاكية مناسبة ؛ فالقوى الاجتماعية نفسها هى التى أضعفت من أخلاقيات التقشف لدى البروتستانتى – فى حين أنها تركت فى ذاتية

بعض الفرص التى لا يمكن السيطرة عليها ، والمؤدية إلى نمو الملذات - يمكن أن تعمل لإنتاج أخلاقيات قائمة على العائلية الجماعية . وعلى كل فإن ذلك لا يخلو من العيب كليةً .

ونجاح اقتصاديات شرقىّ آسيا وخاصة اليابان ، قد بنى إلى حد كبير على فكرة أساسية فى مرونة إنتاج متغيرات عالية التخصص فى البضائع المنتجة بكميات كبيرة . وقد اعتمدت هذه المتغيرات على دقة فى تمييز وعرض السلع فى السوق . ولا يفشل أى زائر إلى مراكز المعروضات فى هونغ كونغ وسنغافورة وطوكيو فى أن يتملكه الشعور بالنجاح الذى استطاع أرباب الدعاية أن يوجدوا به ضوابط فردية للاستهلاك فى هذه المراكز التجارية الرئيسية فيما بعد الكونفوشية ، ولا يجب أن يكرر المرء تساؤل (ماركوس Marcuse ١٩٦٤) عما إذا كان - أم لم يكن - التسويق بكميات كبيرة والتحليل الديموغرافى ، وكثافة سكان المدن قد أفرزت الظروف التى قد لا تعيد إنتاج الشروط الأولية للنجاح الاقتصادى ؛ فالعائلية والاستهلاك المؤجل والنظام المنضبط يمكن إضعافها من قبل إستراتيجيات التسويق الموجهة للتمييز الفردى . والدلالة المؤيدة لهذه الفكرة يمكن أن تُستمد من المسح الذى أجرى على شباب ما بين سن (١٨-٢٤) ، والذى قام به مكتب رئيس وزراء اليابان فى أحد عشر قطراً ؛ حيث أفاد المسح أن الشباب اليابانى كان أكثر ذاتية وتوجهاً نحو الاهتمامات الشخصية ، وأنه عانى من الإحباط ضد العائلة والمدرسة ، كما يورد (سوجيموتو Sugimoto ١٩٨٦م : ٦٦) من صحيفة مينيتشى شين بون Mainichu Chinbun بتاريخ (١٢و١٣من فبراير ١٩٨٤م) . والإشارة واضحة ، فإذا كان يجب قبول فرضية ما بعد الكونفوشية ، فإن سمة نجاحها فى الاستهلاك العالى ، تبدو كما لو كانت تضعف الأسس المنتجة لقيم الثقافة الاقتصادية فيما بعد الكونفوشية المتمثلة فى العائلية والاستهلاك المؤجل والنظام المنضبط ، أى إذا قبل المرء أن هذه هى القيم التى تلعب الدور الذى يراه المهتمون بالثقافة .

ما هى النتائج التى يمكن أن تستمد من هذا التفسير الثقافى والاقتصادى ؟ وإذا كان الشخص غير كونفوشى ، وقد أغرته فرضية ما بعد الكونفوشية ؛ فقد يتملكه الإحساس بالارتياح عند تخيله أن المديرين فى شرقىّ آسيا سيواجهون على المدى الطويل نفس خصائص النسيج الاجتماعى والقوى العاملة التى يواجهها المديرون فى كل من أوربا وأمريكا حاليًا . لكن هذا الشعور بالارتياح سيكون زائفًا ؛ فإن نجاح الشركات الأسيوية ـ على عكس الاجماع الشعبى ـ لا يمكن رده بسهولة إلى عوامل ثقافية ، على الرغم من التركيز على هذه العناصر فى أدبيات تلك البلدان .

و يمكنْ الحصول على المثال الذى يمثل هذه الأدبيات من أحد أكثر المناصرين لها خلال الفترة الأخيرة وهو (كيتشام Kitcham) ، ففى معالجته لـ"ظل كونفوشوسى" يقوم (كيتشام Kitcham ١٩٨٧م : ١٠٦) بتوضيح طبيعة المجموعات فى مكان العمل فى اليابان بتصوير عالم العمل على النحو التالى :

"تتمثل النقطة الجوهرية فى الالتزام العاطفى المنتشر تجاه المجموعة كمجموعة . وكل شىء يعتمد قرب وتأكيد الروابط داخل المجموعة ، ورغبة كل واحد فى المشاركة فى مهامها وقبوله للمسئوليات الأخلاقية والعاطفية ، التى تسير مع الرابطة الحميمة الطويلة . وتنمى المجموعة إحساسًا قويًا بالزمالة ؛ حيث يمضى أعضاؤها ساعات طويلة مع بعضهم بعضًا يومًا بعد آخر أثناء ساعات العمل وفى أوقات الراحة . ويحصل الأفراد على التقدير ، ويوثق بهم ، وجميعهم يدلون بآرائهم ، كما أنهم يقدمون مساهمات مهمة . ويعرف كل عضو فى المجموعة قدرات الآخرين ونقاط ضعفهم ، ويتم قبول طريقة التفكير والسلوك الشخصى لكل عضو ، كما يتم الاهتمام الكامل باحتياجات المجموعة . ورغم ذلك ، فإن الفوقية الضرورية لا يتم التنازل عنها ؛ فالجميع مدركون بعمق وممتلئون بالتسلسلات الهرمية الواضحة فى كل علاقة داخل المجموعة .

هذا المثال له صدى من الماضى البعيد ، ففى القرن التاسع عشر حيث النظرة الذابلة بالحلم بمجتمع يسوده الود والدفء والحميمية . هذه الأشياء يمكن إنشاؤها كاستعادة لماضى أخلاقى يعمل بطريقة استطرادية مثل الطوباوية الماركسية التى كانت تحلم بفجر قبل تقسيم العمل (كليج Clegg وهيجنز Higgins ١٩٨٧) . وفى الثمانينيات تعلو الأساطير : كأسطورة طائر الشرق الذى أحرق نفسه ثم عاد ليحيا من جديد .

وقد غُلفت هذه الأساطير برموز تم إشعالها من رماد الكونفوشية . ورغم أن هذه الرؤى منتشرة فى الأدب اليابانى ؛ فإننا نميل إلى اعتبار هذه الصور فكرية أكثر منها تجريبية ؛ فالبحث عن المجتمع الأخلاقى نادراً ما كان غائبًا عن التحليل الاجتماعى المحافظ حتى فى المجالات العملية كنظرية المنظمات (كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م) . وأرى أن اليابان أصبحت الوسيلة المعاصرة للتعبير عن هذا البحث ؛ فالتركيز على الجماعة يعمل إلى حد ما كوسيلة فكرية من أجل تحقيق الأنيات ، بالإضافة إلى كونه آلية لمفهوم العمل الاقتصادى ، الذى يفرط فى التركيز على الجانب الاجتماعى (وعلى كل ، فلا نحبذ إلغاء التفسير الثقافى كلية ؛ إذ يبدو أن لبعض جوانب الاجتماعيات الأولية فى العائلة أهميتها فى إنتاج عمال متنافسين ، ومذعنين كذلك للإرث الثقافى) .

ومن بين بعض المفكرين اليابانيين مَنْ تبنى التفسيرالثقافى مثل (موراكمى Murakami ١٩٨٦م) ، ولكن هذا التفسير أعطى خاصية مختلفة عن تلك فى حالة ما بعد الكونفوشية . ويقترح (موراكمى) أن يتم تمييز اليابان عن المجتمعات الكونفوشية الأخرى ؛ فالخاصية الثقافية للصناعة فى اليابان لم تقم على أخلاقيات دينية ، وإنما قامت على أنماط محددة للمنظمة الاجتماعية فيما قبل التصنيع .

"السمة الفريدة لتلك الخاصية الثقافية كانت هى الوحدة الأساسية ما قبل التصنيع لتكوين المجموعة الاجتماعية ، والتى أطلق عليها (آى إى ie) والتى كانت تتميز بالانسجام كوحدة إنتاجية فى المجتمع الصناعى (مواركمى ١٩٨٤م) . وقد أبرزت (آى إى) قدرات قوية فى التوسع والكفاءة والإنجاز ، بالإضافة إلى الإبداع والنمو داخل هرم إدارى وظيفى . وعلى كل ، فمن النادر وجود وحدة مجموعة أساسية مشابهة لهذه فى المجتمعات الزراعية الأخرى . ولذلك ، فإن حجتى هى أن (آى إى) كانت السبب الرئيسى فى قيام اليابان بمواءمة ثقافتها المحلية للتصنيع بسرعة غير عادية . وكذلك هذا هو السبب الذى يجب أن يميز اليابان عن بقية المجموعات على حدود الصين ، كما هو أيضًا الذى سيجعل اليابان فى كل الاحتمالات حالة فريدة بين المجتمعات التى تحقق التصنيع (موراكمى Murakami ١٩٨٦م : ٢٢٩) .

والتركيز على مجموعة (أى إى) الاجتماعية لا يضع المجموعة اليابانية فى الكونفوشية ، وإنما فى تكوينات للمنظمة العسكرية الزراعية التى يقودها أعضاء الطبقة العسكرية ، والتى تمثلت جوانبها الرئيسية فى هياكل السلطة القادرة على ضمان حقوق المزارعين المحليين فى الأرض . ويقول (موراكمى Murakami ١٩٨٤م-١٩٨٦م :٢٣٠) إن الملامح الرئيسية لهذه المنظمة الاجتماعية صمدت فى وجه التحولات المتعاقبة حتى يومنا هذا ، بما فى ذلك العضوية الوظيفية بدلاً من عضوية صلة القرابة ، وتجانس العضوية بدلاً من الطبقية ، وهرم إدارى وظيفى بدلاً من هرم ذى تمييز طبقى . أما الأمر الذى يعد حاسماً فى تفاصيل كتلك التى أوردها (موراكمى Murakami ١٩٨٤-١٩٨٦م) و (كتشام Ketcham ١٩٨٧م) و (ناكين Nakane ١٩٧٣م) ، فهو التركيز على مجموعة صفات التوظيف اليابانى والعلاقات الاجتماعية .

المنظمات اليابانية فى بُعدها التاريخى :

إن الذى يجدر ملاحظته هنا ، هو أن الخصائص الثقافية فى الممارسات اليابانية قد تم تناولها بإيجابية فى الآونة الأخيرة . وفيما قبل السبعينيات ، غالبًا ما اعتبرت المنظمات اليابانية فى الأدبيات المكتوبة باللغة الإنجليزية حالة منحرفة وبطيئة فى تطابقها مع ممارسة التيار الغربى (الولايات المتحدة كما يوضح دنفى Dunphy ١٩٨٦م :٣٤٤) . وقد اتفق الكتاب اليابانيون مع وجهة النظر هذه ، وغالبًا ما كانوا يشيرون إلى الجوانب المميزة لثقافة المنظمة اليابانية من منظور "ما قبل الحداثة" "وعدم الكفاءة" "واللاعقلانية" "والأعراض المرضية" "واللامسؤلية الجماعية" (دنفى Dunphy ١٩٨٦م : ٣٤٦-٣٤٧) راجع (تاكويزا Takewaza ١٩٦٦م) - (يامادا Yamada- ١٩٦٩م) - (أوداكا Odaka- ١٩٦٣م) - (تاكاميا Takamiya ١٩٦٩) - (إماى Imai- ١٩٦٩) . واقتفاءً لأثر (فوجل Vogel ١٩٧٩م :١٣٤) ، يبدو أن مناظرات الصفوة فى اليابان حول أن تكون هناك جوانب إيجابية فى ملامح مثل اتخاذ القرار والأقدمية ، وتولى الوظائف القيادية والملامح الأخرى فيما عرف بالنموذج اليابانى (دنفى Dunphy ١٩٨٦م : ٣٤٧) يبدو أن تلك المناظرات لم تبدأ إلا فى منتصف السبعينيات . ويعد هذا مهماً ؛ إذ إن هنالك دلالة من استعراض الأدبيات الواسعة الذى قام به (دنفى Dunphy

١٩٨٦م :٣٦٧) ليدلل على أن "السمات الفريدة للمؤسسات اليابانية" تفهم بطريقة أفضل "من منظور الحل الواعى للمشكلات فى جانب الصفوة القيادية اليابانية".

ولا يبدو أن الحلول التى يتم البحث عنها تدين بوجودها إلى الشعور بالحاجة للحفاظ على ثقافة خاصة وعريقة . وفى الحقيقة ومع بعض الاستثناءات الطفيفة ، يبدو أن تلك الحلول لا تستمد بكثرة من مثل تلك الثقافة . وعلى سبيل المثال ، فإن تجزئة سوق العمالة بدرجة عالية ليست بثقافية ، ولكنها تبدو ضرورية لتحقيق النجاح الاقتصادى فى اليابان . وقد كان (أبجلن Abegglen ١٩٥٨م) هو المسئول الأول الذى عرف المراقبين الغربيين بفكرة جانب رئيسى فى سوق العمالة المجزء ، والذى يكمن فى نظام التوظيف مدى الحياة باعتبار أن هذا كان فكرة أخلاقية قديمة مستمدة من عهود الإقطاع . وعلى أية حال ، فإن من تلاه من كُتّاب قد رسموا صورة للتوظيف مدى الحياة على أساس أنه قد ترسخ أثناء الانتقال من التعاقد من الباطن إلى البيروقراطية الحديثة التى حدثت فى اليابان فى الفترة ما بين (١٩١٠م-١٩٣٠م) . وكانت تلك فترة نضال عمالى نامٍ واستبدال للعمال . وأثناء هذه الفترة كان التعاقد من الباطن مستقراً ، وتم دمجه فى نظام المؤسسات اليابانية على أساس حل وسط يميل تجاه الاقتصاد ببعض جوانب نظام التعاقد من الباطن (OYAKATA) ؛ فالشركات التى فى موقف احتكارى قوى قد سعت إلى خلق التزام من جانب العمال ، باحتفاظها ببعض جوانب نظام التعاقد من الباطن فى تأمين الوظيفة والتدرج المنتظم فى هيكل الرواتب (ليتلر Littler ١٩٨٢م) . ولا يعنى التعيين مدى الحياة أنه ليس هنالك فائض فى العمالة ، وخاصة فى أزمنة الركود الاقتصادى . ويقدم (سوزوكى Suzuki ١٩٨١م) وصفاً لممارسات (ماديجوا- زوكو Madogiwa-zoku) و (جنريو كيكى) : فالممارسة الأولى تنطوى على وضع الأفراد "بالقرب من النافذة" دون أن تسند إليهم عملاً ، فى حين أن الثانية تصف فصل و نقل أو تخفيض الدرجة الوظيفة بالنسبة للمديرين بالمهام بالمستوى أقل من المطلوب . وبعض الكتاب من أمثال (ورنوف Wornoff ١٩٨٢م) يعتبر ممارسات التوظيف بمستوى المهام أقل من المطلوب كمصادر رئيسية ؛ نظراً لعدم الكفاءة فى المؤسسات اليابانية . وهو يقترح أن يتصدى الاهتمام المستمر بهندسة الإنتاج لعدم الكفاءة . ومع الأخذ فى الاعتبار حقيقة أن تلك الممارسات تنطبق على تلك

النسبة القليلة فى سوق العمل ، فمن الممكن أن يكون (ورنوف Wornoff ١٩٨٢م) مبالغًا فيما ذكره .

وفى الأزمنة المعاصرة على الأقل ، لم ينجح اليابانيون فقط بظهور العمالة المقسمة بدرجة كبيرة ، ولكن أيضًا لاهتمامهم الكبير بالعوامل المرتبطة ارتباطًا مباشرًا بإجراءات أداء معينة . وتخضع ممارسات العمل لهذه الإجراءات ، وخاصة فيما يتعلق بضبط الجودة ، وتتداخل نسبة الإنتاج النهائى التى تتم معاينتها بدرجة عالية مع مستوى الإنتاجية ، ويعقب ذلك الاهتمام بالجوانب المختلفة لتقنية الآلات (مثل استخدام الحاسب الآلى) ، والاستفادة من طاقة المشروع ومسئولية الميزانية . ومن بين سمات المؤسسات اليابانية الرئيسية ربطُها بتحقيق الجودة فى المؤسسات بالتحديد (دنفى Dunphy ١٩٨٦م) .

هذه الإجراءات المتعلقة بالأداء وممارسات تجزئة العمل قد تكون من بين أسس نجاح الاقتصاد اليابانى ، وذلك بدلاً من الثقافة الاقتصادية التى تركز على قيم ما بعد الكونفوشية الخاصة بالوفاق وانسجام المجموعة . ومتغيرات المجموعة فى اليابان لا ترتبط إيجابيًا بالأداء (أو حتى حالات الاحتفالات الصباحية التى قد تكون مرتبطة سلبًا بالأداء) . وهذا يدل على أنه كان هناك مبالغة فى تقدير هذه الممارسات بطريقة منتظمة ، من قبل أولئك المراقبين الغربيين ، الذين دافعوا عن الحفاظ على الإرث الثقافى لزيادة الأداء ، وقد تكون هذه الممارسات بمنزلة إضافات منسجمة ومزينة للآلة اليابانية الاقتصادية ، بدلاً من أن تكون هى آليتها الجوهرية ، كما يورد (دنفى Dunphy ١٩٨٦م) .

والدلالة الأخرى لطبيعة الثقافة غير الضرورية فى إنتاجية اليابان هى ما يحدث فى عمليات اليابان الفرعية فيما وراء البحار ، ففى حين أن هنالك دليلاً بأن بعض الملامح المميزة للسياسة اليابانية المتعلقة بشئون العاملين (مثل المشاركة فى اتخاذ القرار) يمكن نقلها إلى ثقافات أخرى ، فإن الشركات اليابانية تميل إلى إسقاط الكثير من هذه الممارسات من عملياتها فيما وراء البحار ؛ فبعض الملامح يسهل نقلها على نحو أكثر من غيرها ؛ فقد اكتشف (إيشيمورا Echimura ١٩٨١م) على سبيل المثال أن هناك مشكلات فى توظيف المديرين المحليين فى عمليات ما وراء البحار بسبب السيطرة

اليابانية الإستراتيجية الفوقية المحكمة فى العمليات داخل وخارج اليابان (المشاكل التى تواجهها الشركات اليابانية فى تعيين المديرين المحليين لعملياتها ما وراء البحار ناقشها كذلك إشيدا Eshida "١٩٨١م") . وهذه المشاكل يمكن توضيحها بالنظر إلى مثال اليابانية فى سنغافورة . وقد وثق (ملتون- سميث Milton-Smith ١٩٨٦م) الاختلاف بين فكر الأعمال اليابانية والممارسة فى سنغافورة . ويمر اليابانيون بمصاعب فى قيامهم بالأعمال فى ثقافة تختلف عن ثقافة اليابان التى تتسم بالتفوق العرقى وإدارة شئون العاملين والعمل ، والتى غالبًا ما تُذكر على أنها الموضع الثقافى للتعبير عما بعد الكونفوشية ، وهى فى الحقيقة عبارة عن نقاط الضعف فى الإدارة اليابانية فيما وراء البحار . وعلى وجه الخصوص ، فإن الدمج المتزايد للعمليات الفرعية فى إستراتيجيات السوق العالمية للشركات اليابانية الأم تضمن طغيان هذه الإستراتيجيات على الاهتمام بمصالح الموظفين المحليين . وبالإضافة لذلك ، فإن استبعاد غير اليابانيين من المعينين محليًا من المديرين فى اتخاذ القرار يوحى بأن الشركات اليابانية ستمر بصعوبة متزايدة فى تعيين مديرين محليين طموحين من ذوى الطموح والذكاء والاحتفاظ بهم (راجع تسرومى Tsurumi ١٩٧٦م ، الذى يكتشف الظاهرة نفسها من نقابات المنظمات) ، ولذلك فإن الكثير من سياسات شئون الموظفين التى دار حولها نقاش كثير قد تثبت بأنه ليس لها تأثير حقيقى على أداء المنظمات فى اليابان ، كما أنها تصبح عائقًا يحول دون المواءمة مع الثقافات الأخرى حتى فى شرقىَ آسيا . وهذه ستكون مشكلة هامة إذا ما أخذ فى الاعتبار قيام الصناعات اليابانية باستثماراتها فى الخارج نتيجة لقوة (الين) .

ويبدو أن المهارات الإدارية فى ربط متغيرات المنظمة ، مثل التقنية أو مجموعات العمل شبه المستقلة ، وزيادة الإنتاج والجودة والتجديد - ستبقى عاملاً حاسمًا ؛ فتنظيم سوق العمل كسوق داخلية فى الشركات الكبيرة ، والتى هى غير محمية وثانوية بدرجة عالية خارجها ، يعد إضافة حيوية لتلك المهارة ؛ فالمساهمات التى توفرها الجوانب المختلفة فى سياسات شئون العاملين فى أداء المنظمة تبقى محل نزاع . ومن غير الواضح إلى أى مدى تسهم الجوانب المختلفة فى سياسات شئون الموظفين فى الأداء ، أو تقلل من قيمته ، أو هى مجرد إضافات ذات طابع ثقافى شيق وليست لها

صلة بالأداء . وما يبدو واضحاً هو أن جوانب معينة من سياسات شئون الموظفين قد تسهم فى الأداء داخل اليابان ، ولكن لا يمكن تصديرها بدون "معادل وظيفى" للمادة والأسس المؤسسية . وإذا تم تصدير هذه الجوانب ، فقد تصبح تبعة فى بيئة ثقافية أخرى . والبحث الذى أجرى فى تايلاند فى وجود المنظمات اليابانية فيها قد دل على أن هذه هى الحالة ؛ فالنظام الذى يوظف العمالة المحلية لأداء أعمال متدنية فقط فى المنظمة ويكافئ الأقدمية ، ومن ثم يستبدل ببطئ بالمحلية العمالة الوافدة بعد أن تكون الأخيرة دربت وأصبح سلوكها الوظيفى موائماً للمنظمة . وإن العمالة المحلية ستنظر إلى هذا النظام بأنه استعمارى (تيرا Taira ١٩٨٠م) . وإذا ما أخذنا فى الاعتبار السجل التاريخى للاستعمار اليابانى ، وخاصة فى محيط شرقىّ آسيا المزدهر اقتصادياً ؛ فإن صدى ذلك النظام سيكون غير سار .

وليس (دنفى Dunphy ١٩٨٦م) وحده هو الذى يتشكك فى أن ممارسات الإدارة اليابانية قد تكون نتيجة حل المشكلات الواعى من قبل الصفوة اليابانية ؛ فهناك كتاب آخرون كانوا يتشككون فى نموذج اليابان "المتمركز فى المجموعة" ، فى حين قام كل (سوجيموتو Sugimoto ١٩٨٦م) و (مور Mouer ١٩٨٥م) بتعريف متغير "الوظيفية" الذى يعزو نجاح اليابان إلى تشكيل فريد من القيم . وهما يريان أن الكثير من جوانب "المجموعة" و"الوفاق" هو نتيجة السيطرة الفوقية أكثر من كونه نتيجة للثقافة . و قد غاب هذا العنصر عن الدارسين الغربيين الذين يمثل بحثهم عينات ومؤسسات الصفوة فى السياق اليابانى . وفى هذا الصدد ، فقد يساندون بثقل جانب نظرية السلطة (فهم يرون أسطورة الوفاق من صفات الصفوة) . وكما أوحى (بيرجر Berger بيرجر Berger ولوكمان Luckmann ١٩٦٧م) قبل فترة من قيام الثورة الرأسمالية (بيرجر Berger ١٩٨٧) ، فإن التركيبة الاجتماعية للواقع يجب ألا تعتبر أمراً غير مشوق) . وإحدى طرق اختبار هذه الفرضية القائلة بأن الثقافة نتيجة لسيطرة الصفوة على آليات التحول الفكرى ، بدلاً من كونها راسخة فى الحياة اليابانية ، هى أن ننظر فى السجل التاريخى لليابان ؛ فإذا كان نجاح اليابان الاقتصادى منذ الثورة على الإقطاع عام ١٨٦٨م يرجع إلى الثقافة الاقتصادية الفريدة فيما بعد الكونفوشية الراسخة فى الوفاق والمجموعة ؛ فإن سجل علاقات العمل التاريخية فى اليابان يجب أن يبرز هذه الحقيقة .

والأمر الجدير بالنظر هو مدى تفرد الإنجاز المفترض للتصنيع الناضج ، ومن المرجح أن غالبية علماء الاجتماع من خارج دائرة التطرف الوظيفى أو الماركسى لن يقبلوا بنظرية الأيدلوجية السائدة (أبير كرومبى Abercrombie ، هيل Hill وتيرنر Turner ١٩٨٠م) . وبدلاً من ذلك - وبعد الحكم على المجتمعات الصناعية وفقًا لسجلاتها التجريبية - فقد اعتُبر أن لتلك المجتمعات ثقافات متنوعة ومجزئة ، وأنها تبرز التعددية فى وجهات النظر العالمية ، وأنها تعكس العديد من الخبرات بدلاً من احتضان ثقافة واحدة أو فكر واحد سائد ، كما يبدو أن سوسيولوجيا الانحراف (تايلور Taylor ووالتون Walton ويانج Young ١٩٧٤م) تؤكد هذه الفرضية : أى أن المجتمعات الحديثة تكون ثقافات فرعية مترابطة فى ارتخاء ، ومحمية نسبيًا بدلاً من أن تكوِّن نظامًا نموذجيًا متماسكًا ومفردًا .

ويبدو أن دراسة العلاقات الصناعية فى اليابان (جوردون Gordon ١٩٨٥م) تقدم عدم تأكيد ظاهر لثقافة وفاقية راسخة فى التاريخ اليابانى . وبدلاً من ذلك ، فإن النضال القياسى الذى لازم صنع طبقة عاملة من طبقة الفلاحين التقليدية المتمردة قد انطبق على اليابان انطباقه على الأماكن الأخرى (فلاستوس Vlastos ١٩٨٦م) . كما أن هناك القليل الذى يساند الحجة بأن الممارسات اليابانية موضوعة فى قالب فريد ، فبعد أن تناول (شيراى Shirai وشمودا Shimoda ١٩٧٨م) على سبيل المثال التطور التاريخى لنظام النقابات والعلاقات الصناعية ؛ فقد أوضحا أن السمات الأكثر أهمية قد تمت فى حقبة ما بعد الحرب . ولأسباب تتعلق بالفكر أو الدراسة ، فإن تفسيرًا معينًا لهذه الفترة قد انتشر فى الغرب ، يركز على ملامح مؤسسية قليلة ويتضمن تاريخيًا ثقافيًا لتوضيحها . ويقترح بعض الكتاب من أمثال (سوجميوتو Sugimoto ١٩٨٢م :١٩-٢٠) أن ذلك التفسير يعمل بانتظام على حجب الفهم بنفس درجة تركيزه على ماهية سمات المجموعة بأكملها .

وفكرة أن المنظمات اليابانية يمكنها الاعتماد على صفات خاصة من الولاء والوفاق من قبل موظفيها ، وهى الصفات الراسخة ثقافيًا - هذه الفكرة - كما أورد (أبجلين Abegglen ١٩٥٩م-١٩٧٣م) - يتنازعها السجل التاريخى ؛ فقد أوضح (تايرا Taira ١٩٦١م) على سبيل المثال فى إحدى دراساته المبكرة التى تنفى هذه الفكرة أن

استقرار العمل فى اليابان خلال الأعوام المائة الماضية منذ تاريخ الثورة اليابانية على الإقطاع قد تذبذب بدرجة كبيرة ؛ نتيجة للتغيير فى أساليب الإدارة والتى تكيفت بفعل المناخ الاقتصادى المتغير . وعند قيام الرأسمالية فى اليابان ، كان يتم خطف المزارعين من المزارع ، وكانوا يُقسمون إلى مجموعات للعمل فى المصانع قسراً .

ولمعرفة ما إذا كان لأسطورة الوفاق أى جذور تاريخية ؛ يجب أن ننظر إلى حقبتى الثلاثينيات والأربعينيات ، ففى الثلاثينيات عندما كانت اليابان تستعد للحرب كانت مجموعة التشريعات الحكومية وقوات الشرطة القوية ومالكو مجموعاتهم العاملة فى المصانع ذات السلوك العنيف - قد نجحت فى خلق جو لعلاقات صناعية اتسمت بالهدوء الظاهرى . وقد أزيلت إلى حد كبير المشكلات التى تم تحديدها من قبل المخدم ، من خلال الضرورات البسيطة الخاصة بالقسر والقمع من أجل تحقيق الكفاءة . وعلى كلٍ ، فإن المسائل التى أثيرت أثناء فترة الحرب التى اشتملت على ضمانات الاستمرار فى الوظيفة وطرق دفع الأجور والوضعية النسبية للعاملين والموظفين المتخصصين ودورهم فى اتخاذ القرار - إن هذه المسائل قد عادت إلى الظهور مرة أخرى خلال حقبة ما بعد الحرب ، مثلما يورد (كينى Kenney) و (فلورايدا Florida ١٩٨٨م : ١٢٦) . وكجزء من برنامج الولايات المتحدة لإدخال النظام الديمقراطى إلى اليابان ؛ فالنقابات المهنية والتى تم قمعها أثناء الحرب قد سمح لها بممارسة نشاطها مرة أخرى . وخلال عام ١٩٤٦م نمت عضوية النقابات بسرعة من لا شىء إلى خمسة ملايين عضو ، كما سارعت النقابات إلى القيام بدور سياسى ؛ حيث انقسم ولاؤها السياسى بين الحزبين الاشتراكى والشيوعى ، كما أنها انشغلت بأشكال للديمقراطية أكثر مباشرة . وقد استولى العمال على المصانع ، وطردوا رؤساءهم ومديريهم ، كما مارسوا خلال الأشهر الستة الأولى من عام (١٩٤٦م) دور سيطرة العمال (مور Moore ١٩٨٣م) . وقد حدث ذلك فى (٢٥٥) مصنعاً بمشاركة (٩٥٧) ألفًا من العاملين (جوردون Gordon ١٩٨٥م) . ولم يستمر ذلك لفترة طويلة ؛ فقد قامت القوات الأمريكية المحتلة والحكومة بإضعاف الحركة العمالية بشدة ؛ حيث تم إدخال تشريع مضاد للعمال . وفى عام ١٩٥٠م طرد (١٢) عاملاً من الشركات اليابانية الصناعية الرئيسية باعتبارهم شيوعيين .

ولكن لم تعدم الحركة النقابية نجاحًا ، فأحد مطالب النقابات اليسارية فى حقبة ما بعد الحرب كان تعميم النقابات فى المؤسسات ، على أن تضم تلك النقابات العمال واليدويين المهرة . وقد نشأ هذا المطلب من حركة سيطرة العمال على المصانع واحتلالها . وكان من المأمول أن تتحول النقابات داخل المؤسسات من مجالس المصانع إلى سيطرة العاملين ، بنفس طريقة النموذج السوفيتى الشائع ، مثلما حدث فى حركة العاملين فى (تورين Turin) بعد الحرب العالمية الأولى (راجع مناقشة جرامسكى Gramsci فى كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م) . وبحلول عام ١٩٤٩م انتظم أكثر من نصف القوى العاملة فى النقابات ، حيث بلغ مجموعها(٦,٥) مليون عامل ، وقامت النقابات بالتفاوض حول مجالس العمال والإدارة المشتركة ، والتى استطاعوا من خلالها الحصول على دور مؤقت فى اتخاذ القرار .

كما حدث تقدم أيضًا على جبهة الأجور ، حيث تم النضال من أجل مبدأ "عنصر الحاجة" فى الأجور ، وتم تحقيق ذلك (جوردون Gordon ١٩٨٥م ، كينى Kenney وفلورايدا Florida ١٩٨٨م : ١٢٧) . وقد اتخذت الأجور شكلاً ثلاثيًا يتكون من الأقدمية والحد الأدنى والجدارة . وقد ناضلت الإدارة من أجل عناصر الجدارة فى حين أن النقابات كانت قادرة على الاحتفاظ بعناصر "الحاجة" من حد أدنى وأقدمية . ويصف (جوردون Gordon ١٩٨٥-٤٢٤) حقبة ما بعد الحرب مباشرة بأنها فترة تم فيها التفاوض بين العاملين والإدارة على مستوى المؤسسة حول توازن النفوذ بطريقة سلسة ؛ فالسياسات التى عُرفت فيما بعد بأنها كانت من مبادرات الإدارة كطرف واحد غالبًا ، لم تكن كذلك ؛ فقد كانت تلك السياسات عبارة عن محاولات من قبل الإدارة ، لتوجيه ضربة من خلال سياسة تحول دون أن تصبح أكثر تطرفًا من قبل النقابات . وبالطبع ، لم تكن المبادرات كلها من جانب واحد ؛ فقد تم إدخال مقدمات العلاقات الإنسانية لمجموعات اليوم تحت الحماية الأمريكية . وفى عامى ١٩٤٩م-١٩٥٠م حدث هجوم مضاد كبير من جانب المخدمين ، كان من أهم أسلحته تكوين نقابات أكثر محافظة وتوجهًا نحو العلاقات الإنسانية بعد طرد الشيوعيين ، وبفقد النقابات للقيادات

المتطرفة ؛ استطاعت الإدارة الصعود فى لعبة النفوذ على مستوى المؤسسة . وعلى حد قول (كينى Kenney) و (فلورايدا Florida ١٩٨٨م : ١٢٨) " إن إضعاف القوى المتطرفة أسهل من تحويل الكثير من مكتسبات كل الامتيازات التى حصلت عليها النقابات مرة ثانية " .

كما يلاحظ (كينى Kenney وفلورايدا Florida ١٩٨٨م :١٢٥) ، أما النقابات فكان عليها أن تفى بالمتطلبات التى من خلال نضال العمال السابق . ومن ثم لم يستطع رأس المال إعادة تأسيس قواعد اللعبة التى كانت فيما قبل الحرب" . ومن بين إنجازات الحركة العمالية الراديكالية التى ظلت باقية هى الاستمرار فى الوظيفة بصورة ثابتة . وكما يوضح (كينى وفلورايدا Florida ١٩٨٨م : ١٢٨) ، فإن ذلك كان مواتيًا ؛ إذ إن فصل العاملين كان يعنى للنقابة انكماش عضويتها ، مع ضآلة الأمل فى إحلال أعضاء جدد محل المفصولين . ونتيجة لذلك فأكثر النقابات خضوعًا - من بين تلك التى كونها أصحاب العمل - كانت لها مصلحة فى مساندة مطالب التثبيت فى الوظيفة . وكان من الصعوبة مقاومة هذه المطالب مع وجود قاعدة النقابات والإضرابات ؛ إذ إن هذه القاعدة مكّنت النقابات من إزالة المخدمين غير الطائعين واحداً تلو الآخر . و استطاعت شركات قليلة تجنب الإضراب ضدها ، والتى استطاعت الشركات المنافسة لها تجنبه بمنح تنازلات إضافة لذلك ، كما أن نقابات المؤسسات وعدت بحسم مشكلة تناوب العمال التى اتخذت شكلاً وبائيًا فى المؤسسات اليابانية أثناء الحرب (كلارك Clark- ١٩٧٩م) . وبالإضافة لذلك ، فإن التثبيت الوظيفى فى الشركة سيضمن لأصحاب العمل الذين استثمروا فى التدريب المطلوب ، وذلك لإعادة بناء الصناعات بعد الحرب أو على الأقل سيحافظ على ثمار استثمارهم ، ويحول دون أخذ عمالتهم المدربة من قبل الآخرين . ونتيجة لذلك ، فإن ضمان الوظيفة الثابتة فى الشركات الرئيسية فى اليابان أصبح سمة جوهرية فى اليابان فيما بعد الحرب ، مع حدوث حالات الفصل خارج إطار الصلاحيات الروتينية للإدارة (كينىKenney وفلورايدا Florida ١٩٨٨م–١٢٨) . وعقب ذلك ، تم الاعتراف بهذه الصلاحيات فى قانون العمل ، وعلى هذه الأسس حدثت "المعجزة الاقتصادية" فى بعض المؤسسات اليابانية فيما بعد الحرب .

ما هى خصائص بعض المؤسسات اليابانية فيما بعد الحرب ؟

فى البداية هناك انقسام معلن بين أولئك العمال الذين دمجوا فى سوق العمل الداخلية "لعالم الشركة" بما فيه من نظام للأقدمية والوظيفة مدى الحياة وبقية العمال ؛ فالعمال فى "عالم الشركة" فى اليابان يشكلون ثلث العمالة الصناعية ، وهم أعضاء نقابات الشركات ووظيفتهم الرئيسية مساعدة الإدارة فى قطاع شئون الموظفين (كواشينى Kawashini ١٩٨٦م – ١٥٦) . ويوجد هؤلاء فى مجموعات الشركات المتحدة (أورو Orru ، بيجارات Biggart وهاميلتون Hamilton ١٩٨٨م) ، وفى الشركات الكبيرة التى تسيطر على إدارات الشركات اليابانية . وفى داخل هذه الشركات ينتمى العمال الرئيسيون فى الشركات الفردية إلى شركتهم بعينها . ويوجد بداخل كل شركة سلم الرواتب الخاص بها ، القائم على تقييم الإدارة للمهارات المطلوبة للقدرة على العمل ، والتى تتكون داخل "عالم الشركة" . وهؤلاء يشكلون صفوة العمالة اليابانية التى يتم الإبقاء عليها فى موقعها بواسطة "القيود الذهبية" التى تقدمها لهم الشركة (موتو Muto ١٩٨٦م) .

ونقابات الشركات قد تكون هى النمط الذى كان سائدًا ، ولكن هنالك أيضًا بعض المؤسسات التى اتسمت بأنواع متعددة من مواقف النقابات ؛ حيث لم تكن هناك نقابة أغلبية فحسب ، بل كان هناك أيضًا نقابة لأقلية منشقة ولدت نتيجة حدث حاسم فى النقابة السابقة ، فنسبة (١٢٪) تقريبًا من الاتحادات التى كانت تنتمى لـ"سوهيو" (التنظيم الرأسى للنقابات اليسارية والذى كانت له قوة خاصة فى صناعات الحديد والفولاذ وصناعات الآلات والقطاع الخاص– (دوتشمان Deutshmann ١٩٨٧ ب –٤٦٨) هذه النسبة من الاتحادات كانت من النوع التعددى ؛ حيث بلغ عددها فى عام ١٩٨٢م (٧٦٨) نقابة . أحدثت هذه النقابات نسبة كبيرة من المنازعات العمالية الكبيرة التى عالجتها اللجنة المركزية لعلاقات العمل (شوروا Churoi) فى القطاع الخاص . وقد بلغت نسبة تلك النقابات (٤١٪) (كواشينى Kawashini ١٩٨٦م–١٤١) ، وهذا النوع المتعدد من النقابات واضح بوجه خاص فى القطاع الحكومى . وأما خارج نطاق العمال الرئيسية فى مجموعة الشركات المتحدة والمنظمين فى نقابات فى الشركات

بالحجم الصغير والمتوسط لا تكون جزءًا من أو أخرى من النوع المتعدد (الأكثر ندرة) ، فهنالك الكثير جداً من الشركات "عالم الشركة الداخلى" .

هذا ، وتتغير بسرعة الصورة المعاصرة للنقابات فى اليابان ؛ فلم تعد الترتيبات المؤسسية موجودة كتلك التى صورها (دوتشمان Deutschmann ١٩٨٧ب) والخاصة بالنقابة المركزية . ففى نوفمبر من عام ١٩٨٧م تم توحيد نقابات القطاع الأهلى تحت مظلة تنظيم واحد عرف بـ "رينجو" أو "الاتحاد الوطنى لنقابات القطاع الأهلى". وقد تم دمج "دومى" وهو التنظيم المركزى الرئيسى الآخر و "سوهيو" تحت مظلة التنظيم الجديد ، بعد أن تم حلهما رسميًا عام ١٩٨٧م . وقد دار التخمين بصورة واسعة من أن إنشاء "رينجو" كتنظيم مركزى وترك (تويستو روسكون Toistu Rosokon) بارتباطاته مع الحزب الشيوعى اليابانى ؛ فالحزبان الاشتراكى والاشتراكى الديمقراطى اللذان كانا مفككين حتى ذلك الوقت قد يكونان أقرب إلى الاتحاد فيما بينهما فى المستقبل (راجع مجلة الشرق الأقصى الاقتصادية ١٤ من يناير ١٩٨٨م : ص١٦-١٨) . وفى ضوء هزيمة الرئيس (أونو Onu) فى الانتخابات منتصف عام ١٩٨٩م بعد تورط بعض القياديين فى الحكومة فى سلسلة من الفضائح الجنسية والرشاوى ؛ بدت تلك الوحدة أقرب إلى الحدوث من أى وقت مضى أثناء ديمقراطية اليابان فيما بعد الحرب ، رغم وجود التقارب بينهما منذ ذلك الحين .

ومن منظور المساحات ، فالشركات ذات الأسماء الكبيرة وبما لها من عالم داخلى خاص بها ، قد سيطرت أحيانًا على مدن بأكملها مثل تويوتا ، وهيتاشى ، وكوساكى للفولاذ ومؤسسة (شيسو Chisso) . كما أن الشركات ذات الأسماء الكبيرة قد ألقت بظلالها التعاقدية على مشهد التوظيف . وسواء كانت هذه المدن - أو لم تكن - مدنَ شركات بالمعنى الحرفى ؛ فإن مجموعة الشركات المتحدة تسيطر على مجالات كاملة للتوظيف من خلال عدد كبير من شركات الباطن . ورغم أن هذه الشركات مستقلة من الناحية الرسمية ؛ فهى ذات هياكل عالية وشبه رسمية ، وتتمتع بعلاقة مستمرة مع الشركات ذات الأسماء الكبيرة ومجموعة الشركات الرئيسية . وكما ذكر (موتو Muto ١٩٨٦م-١٣٥) فمن الناحية الفعلية ، كانت هذه الشركات تعتمد على الشركات الكبيرة ، كما كان الكثير من شركات الباطن يعتمد الأعمال التى تعاقد عليها من الباطن مقاولون

صغار ، والذين كانوا بدورهم يحولونها إلى عاملات يقمن بإنجاز العمل فى منازلهن ، على أساس الأجر بالقطعة ، وبعيداً عن نقابة الشركة . وفى مجال صناعة السيارات فى اليابان مثلاً فإن (٧٥٪) من العمل (مقارنة بـ ٥٠٪ فى الولايات المتحدة) يذهب إلى خارج الشركات ذات الأسماء الكبيرة إلى شركات من الباطن أساسية والتى قد تقوم بدورها بإسناده إلى شركات ثانوية ، والتى قد تقوم بإسناده إلى عمال خارجيين كطرف ثالث ، يدفع لهم خُمس معدل ما يدفع للعمال فى شركات مقاولات الباطن (موتو Muto ١٩٨٦-١٣٥) . وفى شركات مقاولات الباطن الصغيرة والثانوية والتى يبلغ عدد موظفيها أقل من مائة موظف (التى توفر(٦٨,٧) من فرص التوظيف وما يفوق (٥٠٪) من المنتج القومى الإجمالى) - بلغت معدلات الأجور (٧٠٪) تقريباً من إجمالى تلك الأجور فى الشركات ذات الأسماء الكبيرة ، رغم وجود مؤشرات تفيد تساوى هذه المعدلات الآن (كينى Kenney وفلورايدا Florida ١٩٨٨م :١٣٠) ، كما أن الشركات الصغيرة توظف نسبة كبيرة من عمال الأقليات العرقية وقدامى العمال الذين أجبروا على التقاعد من الشركات الرئيسية الكبرى .

وهناك تفرقة كبيرة بين الجنسين فى سوق العمالة اليابانى . (راجع برينتون Brinton ١٩٨٩م) . ولا يعنى ذلك أن مشاركة النساء فى سوق العمالة فى اليابان أقل ترجيحًا من مشاركتها فى الأماكن الأخرى ؛ فمعدلات مشاركة النساء اليابانيات العاملات ضمن القوى العاملة باليابان تفوق الكثير من بلدان الغرب ، ولكنها لا تصل إلى نسبة مشاركة الإناث فى البلدان الإسكندنافية أو أمريكا الشمالية . والنقطة الجديرة بالنقاش هى نمط هذه المشاركة فى اليابان ؛ فمن غير المرجح بصورة كبيرة أن تصبح النساء فى اليابان موظفات ، ومن المرجح بكثير أن يصبحن كما أورد (برينتون Brinton ١٩٨٩م-٥٥٠) "عاملات بدون أجر فى مؤسسات عائلية تدير أعمالاً عائلية صغيرة أو مزارع". وحيثما كان النساء يعملن ففى كل فئة يتلقين معدلات أجور أقل بحسب السن ؛ فالنساء الأصغر فى المجموعة ما بين (١٦-٢٥) سنة يكن فى القمة النسبية من القدرة على الكسب ؛ حيث يتلقين أجوراً تقل عن أجور الذكور بنسبة (١٥٪) ، وعند بلوغهن سن الخامسة والثلاثين تقريبًا ، فإن هذه الأجور تنخفض بمعدل (٥٠٪) تقريبًا . ومعدلات الدخول هذه تسير فى خط متوازٍ مع معدلات المشاركة ، التى تكون أعلى بين

النساء ذوات الفئات العمرية الأصغر (٢٠-٤٢) ، وتهبط دون زيادة أو نقصان ، باستثناء زيادة طفيفة فى الفئة العمرية من (٤٠-٤٤) ، وهى التى تنسجم مع توقف مسئوليات رعاية الأطفال ، وفى حين أن للرجال والنساء الميول نفسها للالتحاق بالمنظمات الرئيسية للاقتصاد اليابانى ، لكنه ليس لديهم الميول نفسها للبقاء فى هذه المنظمات (برينتون Brinton ١٩٨٩م-٥٥١) . وتبلغ نسبة التناقص أو التحول بين النساء المشاركات فى القطاع الرئيسى الخمسين خلال الدورة الحياتية ما بين سن (٢٠-٤٩) ؛ فالنساء إذاً يتجهن إلى إنهاء حياتهن العملية بالالتحاق بسوق العمالة "الخارجية" ، حيث تتوافر فرص السلم الوظيفى . والمستوى المتدنى لنجاح المرأة فى التحاقها بالوظائف الإدارية العليا فى اليابان يوضح ذلك ، حيث إن (١٣٪) من النساء يشغلن وظائف إدارية عليا ، وهذا يناقض نسبة الـ(٦٨٪) من النساء اللائى يشغلن وظائف مماثلة فى الولايات المتحدة على سبيل المثال . كما أن هذه النسبة تظهر فى فارق الأجور بين الذكور والإناث ؛ فنسبة إجمالى مرتب النساء فى اليابان هى الأقل ، مقارنة بأجور الذكور فى دول منظمة التنمية الأوربية ، فمتوسط معدل مجموع الدخل الشهرى هو (٥٥,٥٪) من معدل دخل الذكور .

هنالك تقييد مزدوج فى ممارسة التوظيف فى قطاع الشركات الرئيسية فى اليابان ؛ فالنساء غالباً ما يتم تشجيعهن من قبل أصحاب العمل لترك العمل وهن فى منتصف العشرينيات من أعمارهن وذلك كى ينجبن . وفى ذات الوقت ، فإن أصحاب العمل يشيرون إلى هذا الاتجاه باعتباره سبباً كافياً لعدم تدريب النساء (برينتون Brinton ١٩٨٩م-٥٥٣) . يبدو أن هذا الإطار ذا الدلالة والممارسة المؤسسة وراء النتائج التى اكتشفتها (برينتون) من خلال مسح القوى العاملة التى قامت به فى ثلاثة مواقع حضرية فى اليابان عام ١٩٨٤م . ففى داخل المنظمات الرئيسية التى يكون للذكور والإناث ميول للالتحاق بها فى بداية حياتهم الوظيفية ، كان هنالك اختلاف ملحوظ فى العينة ؛ فنسبة (٧١٪) من الذكور فى العينة التحقت بوظائف تدرجية خلال الحياة العملية . وأما معظم النساء ، فقد التحقن بوظائف بمستوى منخفض وغير تدرجية "وظائف مساعدات كتبة" . أما من بين التوظيف الكلى ففى حين أن (٢٢٪) من الذكور يبدءون حياتهم العملية فى مهن تدرجية طوال حياتهم العملية ، فهنالك فقط (٧٪) من

النساء يفعلن نفس الشيء . هذا المعوق الأولى يقدم الكثير لتفسير اختلاف الدخول بين الجنسين (برينتون Brinton ١٩٨٩م) .

هنالك نمط في الدورة الحياتية ظاهر في توظيف أولئك النساء اللائى لا يلتحقن بفرص في السلم الوظيفى ، فعندما يعدن للعمل بعد توقف المسئوليات العائلية ، فمن الأرجح التحاقهن بشركات صغيرة تركز على أداء الأعمال غير الهامة خارجها . وفى الحقيقة ، إن معظم العاملين الخارجيين من الأكثر احتمالاً أن يكن نسوة ؛ فتوظيف الإناث خارج القطاع الرئيسى يتركز بدرجة عالية في الأعمال التى تؤدى في المنازل ، والأخرى التى لا تحتاج إلى التفرغ الكامل لها والمؤقتة وهى الأعمال الأكثر تضرراً من الركود الاقتصادى (راجع كينى Kenney وفلورايدا Florida أ ١٩٨٨م :١٣٠-١٣١) ، وبعض العمال المتقاعدين من الباطن قد يعملون كذلك داخل مصانع الشركات ذات الأسماء الكبيرة ، وفق نسخة جديدة من التعاقد من الداخل (راجع كليج Clegg ، بورهام Boreham ، ودو Dow ١٩٨٦م :٩٣- ٩٧ ؛ ليتلر Littier ١٩٨٢م) وهو نظام (أوياكاتا Oyakata) ؛ حيث يوفر العمل المتعاقد عليه من الباطن مقابل مبلغ مقطوع . وبجانب أولئك العمال ، قد يكون هناك عمال مؤقتون وموسميون غالبًا ما يجلبون من القطاع الزراعى (هذا القطاع أكبر مما يجب في اليابان ؛ بسبب سياسات الحكومة المتعلقة باستثناء الواردات من التعرفة ونصيب الأسهم والدعم للمنتجين الأساسيين) ، أو من صفوف العمال من غير المتفرغين ، والذين عادة ما يكونون ربات بيوت . وتوضح البيانات المأخوذة من عام ١٩٧٠م أن (١٢٪) من القوى العاملة الموظفة في الشركات الكبيرة التى يعمل بها أكثر من (٥٠٠) عامل في صناعات رئيسية مثل : الفولاذ وبناء السفن وصناعة السيارات والإنشاءات كانوا عمالاً مؤقتين مقارنة بـ (٢٪) إلى (٣٪) فقط في الشركات الموظفة ما بين (٣٠-٩٠) عاملاً (موتو Muto ١٩٨٦م - ١٣٦) .

وتقوم الشركة بتدريب العمال الرئيسيين من بين المحظوظين الذين التحقوا بمدارس الصفوة والجامعات ، وهو ما تفضله الشركات ذات الأسماء الكبيرة في التوظيف ، كما أن لهؤلاء من السيرة الذاتية ما يؤهلهم لاجتياز الفحص الدقيق (راجع روهلين Rohlen ١٩٧٤م) . وعلى هذا الصعيد ، فإن ثقافة مؤسسة متحدة معينة تبدو أنها تعمل ؛ فالتدريب مرتبط بالشركة هو ليس موجهاً فقط للتأهيل الوظيفى ، بل هو

أيضًا عملية سلوك أخلاقى فى مجتمع الشركة (دوتشمان Deutchmann ١٩٨٧ أ : ٤٥) .
وبالفعل ، فإن (دوتشمان) يرى أن ثقافة المؤسسة المتحدة فى هذا الصدد إنما تبنى على ظواهر ثقافية أكثر تعميمًا من منظور الدور الأولى للعائلة فى التكيف الاجتماعى ؛ إذ إنه ينظر إلى العائلة على أنها مجتمع متعاون (دوتشمان Deutchmann ١٩٨٧ م أ: ٤٤) . وبالنسبة للمراقبين الغربيين ، فإن ذلك يبدو كنظام أبوى (بالمعنى القديم للمصطلح) ؛ فيمكن رؤية نطاق هذا النظام بأفضل صورة فى مدى تنظيمى لوقت وعلاقات العمل حسب الزمان والمكان خارج العمل . والوظيفة مدى الحياة هى تكلفة وفائدة هذا النظام ، فهى تكلفة ؛ لأنها تمثل خيارات سوق العمل الخارجية بالنسبة لمعظم العاملين ؛ فهم ببساطة غير مدربين على أعمال الشركات الأخرى ؛ ولذلك فهم لن يفكروا ، ولن يُنظر فى مسألة تصنيفهم بتلك الشركات . وما دام أن تلك الشركات توفر الأمن الوظيفى (الشىء الذى لا تحققه دائمًا ، وليس من المحتمل تحقيقه فى المستقبل بسبب التغير السريع فى دور اليابان فى الاقتصاد العالمى) ؛ فإن الوظيفة مدى الحياة هى فعلاً ذات فائدة على الأقل حتى سن الخامسة والخمسين ، وهى سن التقاعد العادى . ولكن هذا الأمن هو أمن الوظيفة لا أمن حالة الوظيفة . ومن ثم يحدث تهميش الموظفين وتخفيف درجتهم الوظيفية . وبالإضافة لذلك ، فإن معاش الدولة القليل لا يتوافر حتى يبلغ العامل الخامسة والستين من عمره . وخلال السنوات العشر الأخيرة ، فإن المرونة الشخصية فى سوق العمل تصبح محل اهتمام جاد .

الخلاصة :

تمثلت نقطة تناول هذا النسيج المؤسسى فى اليابان بشىء من التفصيل فى التركيز على الوفاق ، وهو حين يتحقق يكون له أساس مادى أكثر من كونه أساسًا ثقافيًا . وسواء كان أصل الثقافة يرجع إلى أخلاقيات الكونفوشية أو إلى الأرستقراطية العسكرية اليابانية ؛ فإن النتيجة واحدة . فالاعتماد إلى حد كبير موضوعٌ على النظام المنتج من قبل الآليات المفرطة فى التوجه الاجتماعى بقدر لا يسمح به السجل التجريبى أو تطور النظريات ؛ فتفرد وتماسك ثقافة ما بعد الكونفوشية لا يمكن قبولهما عند القيام بالتحقق المفصل (هاميلتون Hamilton بيجارت Biggart ١٩٨٨م) ؛ فالتفسيرات الثقافية من منظور كونفوشى ذات طبيعة عامة جداً وغير محددة بنفس القدر . لننظر

فى الصورة الواسعة لشرقىّ آسيا ، ففى حين أن الثقافة يمكن أن تفسر بعض الأنماط المشتركة مثل العائلية ، فهى لا تستطيع تفسير الاختلافات داخل وبين هذه المجتمعات . وهذه الاختلافات ذات أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة (هاميلتون Hamilton بيجارت Biggart ١٩٨٨م) . بالإضافة لذلك ، إذا كانت العوامل الثقافية راسخة فى "الوجدان الجماعى" التاريخى ، فلماذا تصبح فاعلة فى حقيقة ما بعد الحرب ، وتحت ظروف مؤسسية متنوعة ومحددة . إن من سخرية علم الاجتماع المعاصر أن تكون العوامل التى نظر لها العلماء من الجيل السابق مثل (فيبر Weber) باعتبارها معادية للرأسمالية الكفؤة والعقلانية ينظر لها الآن باعتبارها رئيسية فى جوهر الرأسمالية .

وفى حين أن للثقافة دورًا فى التفسير ، إلا أنه ليس هو الدور الذى رآه مناصرو أخلاقيات ما بعد الكونفوشية . ومن المنظور الذى يتبناه (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥م) من (رونغ Wrong ١٩٦١م) ينشئ أولئك المناصرون مفهومًا مفرطًا فى توجهه الاجتماعى للفعل البشرى . وهو مفهوم يفترض الكثير حول قوة وحتمية الانتقال الثقافى . وهذا لا يعنى بالطبع أن يقوم المرء عوضًا عن ذلك بالرجوع إلى مفهوم ذى توجه اجتماعى أقل من المطلوب للعمل الاقتصادى ، يقبل توضيحًا ضروريًا وكافيًا من قبل قوى السوق البحتة ؛ فقد كان النقص فى كفاية هذه القوى هو السبب الذى قاد إلى أخذ التفسير من الثقافة . وهذا لا يعنى إنكار دور تفسيرات السوق . ففى سياق شرقىّ آسيا على الأقل كانت هذه التفسيرات صحيحة فى تأكيد ظواهر كتحرير أسواق العمل من القوانين والضوابط ، وتوجه إلى التصدير ومستوى عالٍ من المدخرات الداخلية بغرض الاستثمار . وعلى أية حال ، لماذا حدثت هذه الخلطة الخاصة فى شرق بلدان شرقىّ آسيا ، إن السبب غير واضح بالقدر الكافى ؛ فالإشارة الثابتة فى هذا الخصوص دائمًا ما تكون إلى دور الدولة فى صياغة السياسات المناسبة . وتختلف ملاءمة هذه السياسات باختلاف التزام المعلق ؛ فالبعض يشيرون إلى جوانب أكثر توجهًا نحو السوق (على سبيل المثال خلو أسواق العمل من الضوابط) ، والبعض الآخر يشيرون إلى جوانب أكثر توجهًا سياسيًا (مثل دور وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية) ؛ إذ يعتمد ذلك على هويتهم السياسية التى يختارونها .

ولقد توسع هذا الفصل من خلال المساحة الجغرافية متناولاً الخبز الفرنسى والأزياء الإيطالية ومؤسسات آسيا التجارية . وعلى كل فقد بقيت بؤرته التحليلية متماسكة ، فمن جهة استطاع الفصل اكتشاف عدم كفاية مفاهيم العمل الاقتصادى والمنظمات بالتوجه الاجتماعى الأقل من المطلوب ، سواء كان عدم الكفاية كامنًا فى ظروف الأسواق الطارئة أو الحجم أو التقنية . ومن جهة أخرى ، فقد اعترض على المفاهيم بالتوجه الاجتماعى المفرط . هذه المفاهيم تستبدل الصدفة السابقة بمصادفة الثقافة . وسواءً كانت الصدف خاصة بالثقافة أو الحجم أو الأسواق أو التقنية ؛ فإن التفسير ظل موجهًا نحو الكفاءة . ومرة أخرى ، فقد أجاز الفصل هذا التوجه الذى يستمد مادته من مفهوم (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥م) للترسيخ الاقتصادى ، وهو المفهوم الذى يربط فى وضوح جوانب الثقافة المؤسسية بجوانب توضيح أكثر قرباً من نظرية النفوذ ، كما أن الفصل يشير إلى الثقافة ، ولكنه يسعى لوصفها فى سياقها وتحديدها فى خاصيتها المؤسسية . ومن منظور المنظمات ، فإن الثقافة تعمل من خلال وضع الأطر للافتراضات التى تستطيع أن تعمل بها الوكالات ؛ فالثقافة تضع الإطار وتمكن من العمل وتقيده ؛ فالعامل الحاسم ليس فى كون أن مديراً أو منظمة يابانية بدلاً من أن تكون أمريكية أو أسترالية ، بل العامل الحاسم يكمن فيما يوفره كون الشىء يابانيًا من منظور الطرق العادية الخاصة بإعطاء تقارير مرضية حول العمل ، وتقدير الإستراتيجية وتشكيل العقلانية والتخطيط للمعرفة والفهم وهو العامل الهام . هذه المسائل ليست مجرد مسائل ثقافية ؛ فهى تعتمد على أطر مؤسسية متميزة ومتغيرة على المستوى القومى . وبمثل هذه الأطر ، فإن المرء يشير إلى ظروف وطنية محددة ، ومن ثم متغيرة يتشكل فيها العمل الإدارى والتنظيمى ؛ فالعمل لا يمكن أن يصبح بلا حدود ؛ فهو يتخذ أطراً داخل مفاهيم ضمنية ، بالإضافة إلى شروط رسمية تمكن الوكالات المختلفة ليس لعمل أشياء مختلفة فحسب ، ولكن أيضًا لعمل نفس الأشياء بالتحديد فى سياقات متنوعة . والمفهوم الراسخ للثقافة ينظر إلى الطرق التى تتوافر وتستغل فيها هذه الموارد والنتائج المختلفة المترتبة على ذلك .

والتركيز على الثقافة باعتبارها إطاراً مؤسسيًا ومتنوعة قوميًا لا يعنى أن الكفاءة غير مهمة ؛ فأهميتها تكمن بالضبط فى قيمتها . والكفاءة هى واحدة من أعلى قيم

الحداثة درجة . وبوصفها قيمة بهذه الكيفية فهى لا تستطيع الدخول فى توضيح تلك الأشكال التى تسود بطرق غير تلك الطرق المكررة دون إضافة للوضوح ، ومع ذلك ، فالكفاءة بتلك الكيفية غالبًا ما ستعلب دورًا رئيسيًا فى التحليل ؛ فالقليل من الناس يحبذون أن الموافقة على عدم الكفاءة وعدم الوقوف مع الكفاءة يرقى إلى الوقوف ضد الحداثة ، فأن تكون كفؤًا معناه أن تكون حديثًا ، وأن تستمتع باطمئنان بدفء الصورة الذاتية للعصر .

وهناك عدد من الأشياء التى ينطوى عليها التصدى لإنشاء التفسيرات المؤسسة على حجج الكفاءة ، فأولاً على المرء أن ينشأ حججًا بحيث يبدو واضحًا منها أنه لا يضع قيمة معيارية على عدم الكفاءة (أو على عكس ذلك على الكفاءة) ؛ ولذلك فإن أفضل أسلوب للنقد التحليلى هو الإستراتيجية التجريبية المناسبة وهى إثبات بطلان الحجة ، فإذا كانت الحجج من الكفاءة تتوقع حالة معينة للأشياء ، مثل انتصار هياكل المنظمات التقسيمية فى بعض أسواق منتجات أو صناعات معينة ؛ فإن تقديم حالة واحدة فقط تناقض هذه الحجة كافٍ لتحطيم تعميم النظرية . وبالطبع قد تظل النظرية جيدة "إقليميًا" عند تطبيقها على الولايات المتحدة مثلاً . ولذلك ، فإن إحدى طرق إضعاف حجج الكفاءة هى من خلال تقديم الحالات التى تبطل تلك الحجج . وتحليل الخبز الفرنسى يوفر حالة مثل تلك كما يقال ؛ فالخبز كان نتاج صناعة أكدتها النتائج التى يتوقعها الشخص من نظرية الكفاءة فى معظم الدول الرأسمالية المتقدمة . وعلى كل ، فإن فرنسا مختلفة وهذا الاختلاف يضعف عمومية نظرية الكفاءة كمشروع عالمى . إن الخبز كمنتج رئيسى فى الأقطار الرأسمالية الصناعية المتقدمة يتيح لاستخدام طرق متنوعة من العقلانية فى إنتاجه . وحالة الخبز الفرنسى وحدها لن تكفى وحدها لإضعاف مزاعم العمومية العلمية للحجج المستمدة من بعد الكفاءة ، ولكنها بالتأكيد ستثير أسئلة حول العوامل الطارئة التى يجب أخذها فى الاعتبار ، وهى على الأقل سوف تدل على الحاجة إلى المراجعة الجادة للنظرية .

وفى تحليل المنظمات ، فقد اتجهت النقطة الرئيسية فى حجج الكفاءة إلى توقع تطابق مجموعة أشكال المنظمات فى الحداثة . وقد توقعت تطابق مجموعة أشكال

المنظمات فى الحداثة ، وأن ضغوط الكفاءة ستؤدى إلى أن تصبح المنظمات على مستوى العالم أقل اختلافًا عن بعضها البعض . والتنوع فى هذا الصدد سيكون مؤشرًا لعدم التطور . ومن الواضح أنه إذا قام المرء بإرساء عدد مهم من أشكال المنظمات من الحداثة والتى هى فى ذات الوقت مختلفة فى وضوح عن الشكل الذى قد يتوقعه المرء من بعد كفاءة . إذا قام المرء بذلك فسيمثل إضعافًا أكثر لحجة الكفاءة التى تصف الحداثة بأنها شىء يؤدى إلى نشأة سلسلة من التجارب التنظيمية المحدودة نوعًا ما . وفى تقديرى أن المادة من شرقىّ آسيا تقدم مثل هذه الحجة .

وإن الإلمام بجوانب مؤسسات شرقىّ آسيا التجارية والنظام الرأسمالى لا يثير علامات استفهام تتعلق بملاءمة تطبيق حجج التوجه الاجتماعى الأقل من المطلوب فحسب ، وإنما يثير أيضًا مسائل تتعلق بدور التفسيرات ذات التوجه الاجتماعى المفرط التى تستمد أهميتها من الثقافة . ومثال ذلك التفسير الثقافى الذى شهدته الآونة الأخيرة فى تحليل الحياة الاقتصادية وخاصة فى دراسة (بيرجر Berger ١٩٨٧م) . وفى هذه الحالة فقد تركز جانب معين من تحليله على توضيح الكفاءة فى رأسمالية شرقىّ آسيا من منظور ثقافى كجزء من تفاصيل أكثر عمومية حول الرأسمالية باعتبارها أكثر النظم المتوافرة كفاءة لتحقيق الحداثة . والحجج فى هذا الفصل قد اعترضت على أى فهم لرأسمالية شرقىّ آسيا من منظور الإفراط فى التوجه الاجتماعى كما رآه (بيرجر Berger) وآخرون . والاختلافات الموجودة بين هياكل منظمات اقتصاديات شرقىّ آسيا الرئيسية تعمل كذلك كدليل تجريبى أكثر ضد بعد الكفاءة .

والمنظمات راسخة على نحو لا يمكن معه التمييز المألوف بين المنظمات كمواضيع رئيسية للتحليل وبين بيئاتها بالقدر الكافى ، مثلما اتضح ذلك فى تحليل الخبز الفرنسى وتحليل (بينيتون) وتنوع مؤسسات شرقىّ آسيا التجارية . وإذا تناول المرء مسألة الخبز الفرنسى من خلال التحليل الصرف لشكل منظمته ذات الأعمال الصغيرة فى إطار عينة تمثيلية ؛ فمن المشكوك فيه أن يكون قد توصل إلى النظرة العميقة التى استطاع (برتو Bertaux و ويام Wiame ١٩٨١م) إيجادها من دراستهما العميقة . وقد ينظر المرء إلى مجموعة كاملة من الظواهر خارج تلك المجتمعات . وحيثما تجد

المنظمات التعبير عنها من خلال رؤى ذات أطر مؤسسية وعلاقات ثقافية راسخة تكوِّن مجال القوة التى تكون فيه ؛ فإن الموضوع المناسب للتحليل يتكون من العقلانيات المتنوعة لهذه العلاقات ، بدلاً من الملامح الهيكلية لعنصر محدود رئيسى فيها . وللمرة الثانية يبرز هذا الجانب فى وضوح فى الإشارة إلى مواد شرقىّ آسيا ، وخاصة تلك المأخوذة من تايوان . ويجد المرء فى مركز بؤرة التحليل الأطر الثقافية والمؤسسية التى تسهل من الأشكال المختلفة للتقدير ، والطرق العقلانية التى تتكون بداخلها شبكات العلاقات التنظيمية ، والشكل الحقيقى الذى تتخذه المنظمات إنما يحدث من خلال تحديد هذه الملامح .

الفصل السادس
تنوع المنظمات والعقلانيات

المنظمات من صنع الإنسان ، وتتم صناعتها من أية مواد تتوافر له ، ومن الممكن تعديلها أو تبنيها . وتُصنع المنظمات من أى وصفة معرفية تتوافر حالياً . ولذلك فإن إطار الصدفة يبدو مناسباً لتحليل المنظمات ، ولكنه سيكون إطاراً لا تختلف فيه الصدف "المحررة من السياق" اختلافاً تنظيمياً فحسب ، ولكنها تختلف أيضاً باختلاف الأنماط المؤسسية الوطنية . وكما سنرى ، فإن اختلاف هذه الأنماط هو الذى يحدد شكل المنظمة .

ولقد كان من الطبيعي ـ فى خلال المراحل الأولى من الحداثة ـ أن يتم بناء المنظمات من المواد المتوافرة محليًا ؛ حيث استمد صانعو المنظمات مادتهم الثقافية من مؤسساتهم البيئية المباشرة . وغالباً ما كان يتم تشكيل هذه البيئات وفقاً لمصطلحات وطنية راسخة فى القيم الثقافية (أندرسون Anderson ١٩٨٣م) . وعلى سبيل المثال ، كانت قيم الفلاحين فى فرنسا ، وثقافة الفلاح ، ضرورية لإعادة إنتاج المخابز التقليدية فى أواخر القرن العشرين ، ليس فى مواقع الحضر فحسب وإنما فى الريف أيضاً . وتعد القيم المميزة المستمدة من هذه الخلفية الريفية هى التى كونت الإستراتيجيات والأساليب العقلانية لأصحاب تلك المخابز ، ومكّنت الفرنسيين من أن يكون لهم خبزهم الذى يأكلونه .

وقد رأينا فى وضوح أنه إذا لم يكن أصحاب المخابز غير قادرين على ائتمان الأجيال التى تليهم من صناع الخبز على ما يقدمونه لهم من قروض ؛ لكان من الصعوبة أخذ الخبز الفرنسى كشىء مسلم به . هذه القاعدة الائتمانية عادية فى عمل المنظمات . وكما يقول (لورنز Lorenz ١٩٨٨م : ١٩٨) "إذا كان من المعتقد أن تكاليف المعاملات التجارية هى بمنزلة الاحتكاك فى عملية الاقتصاد ؛ فإنه يمكن أن ينظر إلى الائتمان كمادة تشحيم فاعلة جداً" . هذا ، وتعمل المنظمات فى بيئات متغيرة مستخدمةً حسابات الوكلاء الذين لا يمكن أن تكون عقلانيتهم غير محدودة أو غير مقيدة . وهذه

المشكلات المتعلقة بالمحدودية والتغير تزداد سوءاً ؛ عندما تكشف المنظمات عن أنظمتها وعلاقتها الروتينية لوكالات خارج نطاق سلطاتها . وفى ظروف كهذه تصبح الثقة أكثر من مجرد ضرورة ؛ إذ هى التى تجعل أشكال العمل المحسوبة بمنزلة عناصر فى أساليب العقلانية ، تنشأ كاستجابة للبيئات المتغيرة والمعرفة المحدودة .

وقد حدّد (تشايلد Child) و (كيزر Keiser ١٩٧٩م) مسألة رئيسية للاهتمامات العملية فى الدراسات المقارنة للمنظمات . وتتعلق الشروط المقترحة بالاختيار بين تبنى بُعد خالٍ من الثقافة فى مقابل بُعد آخر يركز على الخاصية الثقافية للمنظمة . وإن أقوى المناصرين للخيار الأول داخل المنظمات هم منظِّرو الصدفة مثل مدرسة أستون (انظر على سبيل المثال دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ) الذين يقدمون تعريفًا لنظرية التطابق على مستوى المنظمة (راجع كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠أ–الفصل السادس لمناقشة عامة) ، وقد ارتبط البُعد الخاص بالثقافة بكتاب ذوى توجّه أنثروبولوجى أكثر منه إدارى أو اجتماعى ربما لأنهم ـ بحكم معارفهم ـ كانوا أكثر تكيفًا مع الاختلاف بين الاثنين ، وربما كان (كروزير Crozier ١٩٦٤م) أفضل من اشتُهر فى مجال تحليل المنظمات .

و كانت إحدى الدراسات التى سعت إلى اختبار دخول الخاصية الثقافية فى الصدف التنظيمية ، هى تلك المقارنة بين المنظمات الألمانية والبريطانية التى أجراها (تشايلد Child) و (كيزر Keiser ١٩٧٩م) . وباختصار ، وبتطبيق بيانات (أستون Aston) القياسية على عينة من المنظمات الألمانية ؛ فقد اكتشفا أن هذه المنظمات كانت أكثر مركزية من المنظمات البريطانية ، وهو الأمر الذى عزوه إلى تأثيرات ثقافية معينة . وقد رأيا أن هذه التأثيرات قد حددت ـ مع شىء من الاستفاضة ـ التأثيرات المؤسسية الأكثر تعميمًا ، مثل تأثير نماذج الممارسة الجيدة والفعالة التى تبيعها الوكالات الاستشارية العالمية . و تتجه النماذج المستمدة من هذا المصدر إلى تحقيق التطابق ؛ إذ إنها تؤدى إلى تلاشى الأساس القيمى للخاصية الثقافية التى تتمثل ـ فى هذه الحالة ـ فى النزوع الألمانى نحو سلطة أكثر مركزية .

و غالبًا ما اشتملت الأطر المؤسسية التى ترسخت المنظمات بداخلها على ضغوط متناقضة ومتشعبة ، كما يدل على ذلك بحث (تشايلد Child) و (كيزر Keiser ١٩٧٩م) .

وسيصبح عمق المقاومة الثقافية ونفوذ الوكالات الخارجية وخصائصها مسألة محلية ، وذلك فيما يتعلق بحسم الضغوط المؤسسية فى بيئات محددة ، وقد يتوقع المرء أن يكون التطابق فى تصميم المنظمات عن طريق الصدف الخالية من السياق بدرجة أقل ، فى حين تكون المقاومة الثقافية بدرجة أعلى ، حيثما كان الوكلاء قادرين على الأخذ من المخزون الثقافى بخصائصه الكبيرة . وبالمقابل ، (أى حيثما كانت للأطر المؤسسية وضغوط اللوائح - خاصة من قبل بعض المهن كالمحاماة والمحاسبة والحكومة والدولة - خاصيتها المتطورة بدرجة عالية) ؛ فإن الصدف الخالية من السياق سيتم تشكيلها من خلال وسائل وطنية محددة .

الرجوع مرة أخرى للأساسيات: الترسيخ الاقتصادى والأطر المؤسسية وأساليب العقلانية:

ثمة اتفاق عام بأن أساسيات تحليل المنظمات تبدأ من تصور (فيبر Weber) لفئات العمل الاقتصادى السوسيولوجية ، التى ضمنها فى الفصل الثانى بعنوان "الاقتصاد والمجتمع" الذى يعالج العلاقة المميزة بين العقلانية الشكلية والعقلانية الحقيقية . ويستمد تحليل (فيبر Weber) قدراً كبيراً من قوته من اكتشافه للتوزيع التفاضلى لسلطات التحكم والتصرف فى الموارد الإنتاجية ، التى تساند الشكل المميز لاقتصاد السوق الحديث ، والذى يُعرف بأنه "شبكة متكاملة من العقود المتبادلة من أجل تحقيق اكتساب مخطط لسلطتىّ التحكم والتصرف". ولا تكتفى هذه السمة بتحطيم أمثلة الليبرالية الاقتصادية والمساواة فى عالم التعاقد ، كالأمثلة التى ساقها (وليامسون Williamson ١٩٧٥م) ، والتى تقدم - فى أحسن حالاتها - جانبًا واحداً للعملية الاجتماعية التى يشملها ذلك ، ولكنها أيضًا تهيئ المجال لحدوث أساليب مختلفة للعقلانية ، بالإضافة إلى إبرازها للثقة التى غالبًا ما تُرسخ ضمنيًا فى العمل الاقتصادى .

وتوجد المنظمات بفضل حقيقة مفادها - فى كل الاحتمالات - "أن أناسًا معينين يتصرفون بحيث ينفذون تعليمات المنظمة" (فيبر Weber ١٩٧٨م :٤٩) . وبعبارة أخرى ، فإن المنظمة تقوم على توقع الثقة فى طاعة الآخرين . ومن هذه الثقة والطاعة ينشأ النظام ، الذى هو المنظمة الموظفة توظيفًا فعالاً . وبعبارات (فيبر) فإن هذا النظام

يشير إلى هياكل السيطرة التى يتم فى ظلها تكوين المنظمة . هذا ، وتعد هياكل السيطرة ذات سياق ثقافى ؛ فهى دائمًا مصادر فعلية للعقلانية ، وهى فعلية بحيث إنها قد تنشأ بطريقة يصعب تمييزها عن العقلانية الشكلية . وقد يحدث هذا التطابق إذا باتت التصنيفات الشكلية ذات الطبيعة الحسابية الصرفة للكفاءة هى العنصر الفعال فى تشكيل أحكام مصممى المنظمة والصفوة ، على سبيل المثال . وفى موقف كهذا يتم رفع قيمة ثقافية محددة وهى الكفاءة ـ والتى تُحدد من خلال شكل معين من المعرفة ـ إلى وضعية "القيمة النهائية" التى تحظى بقيمة ثقافية عالية ؛ من أجل الإبقاء عليها كنهاية فى حد ذاتها وكشىء نثق به .

أما (فيبر Weber) فيرى أن العمل الاقتصادى يُعد عقلانيًا إلى حد ارتكازه إلى أفضل ممارسة ممكنة فنيًا للتقدير أو الحساب الكمى . ومن غير الممكن وجود فهم دقيق للعقلانية الفعلية ؛ إذ إن هذه العقلانية تشكل مفهومًا عامًا وتحدد عملاً اقتصاديًا موجهًا نحو الهدف ، فى حين أن الأهداف متغيرة . والعمل الاقتصادى يُعد عقلانيًا فعلاً إلى الحد الذى يتم فيه تبريره وتقديره وفقًا لهدف نهائى من نوع ما . ومثل هذا التوجه الفعلى ـ كما يلاحظ (فيبر Weber) منذ البداية ـ قد يؤدى بمن يقوم بتلك العملية إلى الاعتقاد بأن الحساب الكمى الرسمى غير مهم أو حتى قد يكون مناقضًا لتحقيق الغايات النهائية . واحتمال أن يكون الأمر كذلك يتناقض ، كلما اقترب العالم من حساب رأسمالى مثالى وعقلانى من الناحية الشكلية ، تظهر فيه الغايات النهائية بصعوبة (فيبر Weber ١٩٧٨م-١٦٥) . وبالطبع فمن الغريب أن هذا الإنكار للغايات النهائية فى وجه العقلانية الفنية ، قد يرفع العقلانية الفنية ذاتها إلى قيمة ذات غاية نهائية ؛ فهى ـ من ثَمّ ـ تصبح "رمزًا" ، ولن نثق إلا فى اتباعنا للأساليب العقلانية الصحيحة .

وتعد النقود بمنزلة الإغراء الفورى للعقلانية الشكلية فى اقتصاد نقدى ؛ فهى أكثر الوسائل الشكلية عقلانيةً فى توجيه الاقتصاد : فهى ـ ظاهريًا ـ توفر مقياسًا عالميًا لتحديد وحساب الكميات لكل عناصر رأس المال ، بما فى ذلك الأصول الرأسمالية والمطالبات المالية الحالية والمستقبلية والالتزامات والتوقعات . و يوفر العمل من خلال معاملات تجارية حقيقية أو صورية فيما بين المنظمات وفى داخلها ، الإمكانيةَ الشكلية

للتقديرات العالمية لإجمالى رأس المال المستحق فى لحظات مختارة ، فى الوقت الحاضر والمستقبل ، ومن ثم يوفر - بالقدر نفسه - الإمكانيةَ (الشكليةَ) لحساب الربح والخسارة .

ويدل نقاش (فيبر Weber) على نوع من الردة شبه الموضوعية فى إشكالية الاقتصاد الهامشى ، وهى الدلالة التى يؤكدها بدلاً من أن يعوقها شرطه المتكرر بأن العقلانية الشكلية لحساب النقود إنما ترتكز على "الأسعار الحقيقة" ، أى الأسعار التى تتحقق فى سوق حرة . إذًا ، فالعقلانية المثالية للمؤسسة الاقتصادية نفسها قد انصهرت مع النظام الاقتصادى . وكان (فيبر Weber) مدركًا لما فعله ؛ فهو يلاحظ أن ثمة عنصراً لا عقلانى فى جميع الأنظمة الاقتصادية ، يتضح فى حقيقته أن عمليات هذه الأنظمة إنما تكيفها دائمًا هياكل السيطرة ، وهو الأمر غير المألوف بالنسبة للعقلانية الفنية الصرفة (فيبر Weber ١٩٧٨م-٩٤٢) .

ومن الغريب أن يبدأ (فيبر Weber ١٩٧٨م : ١٠٨) - وعند هذا المستوى العالى من العقلانية الشكلية - فى ملاحظة الدخول المنتظم التى تشكل من خلال وجهة نظر فنية للاعقلانية الفعلية : أى إمكانية وجود أساليب متنوعة للعقلانية ؛ فهو يحدد ثلاثة ظروف على وجه الخصوص تؤدى فيها النتائج المعقدة لحساب النقود إلى هذه "اللاعقلانية". وأول هذه الظروف هو وجود مؤسسات اقتصادية مستقلة ومتنافرة ، والتى تُنتج وفق معيار التوزيع العشوائى للطلب دون غيره من المعايير ، والظرف الثانى يتعلق بالظرف البيئى الذى يعتمد عليه حساب رأس المال ، فالأخير يفترض مسبقًا وجود حقوق ملكية مطلقة على البضائع الرأسمالية ، وهو توجه تجارى صرف (على عكس التوجه الفنى) للإدارة ، وهو يفضل السلوك المغامر القائم على هذه الحقوق غير المقيدة . وبذلك ، فإن حساب رأس المال يصل إلى مثاليته الفنية فى ظل ظروف اقتصادية ليبرالية مثالية ، أى أنها تتمثل فى حقوق الملكية غير المؤهلة وحرية السوق ، بما فى ذلك السيطرة على تعيين المديرين ، والتوفر الحر للعمالة ، والسوق الحرة ، وحرية التعاقد الكاملة ، والتقنية الآلية العقلانية ، والفصل التام بين المؤسسة ومنظمة الأسرة ، ويفصل (فيبر Weber) فى إبعاد العمال من السيطرة على ملكية رأس المال ، إضافة إلى عائداته ، وكذلك خضوعهم للمقاولين كشكل محدد من أشكال اللاعقلانية الفعلية (فيبر Weber

١٩٧٨م:١٢٩-١٣٨-١٦١-١٦٢، راجع كـذلك كليج Clegg ، وبورهام Boreham ، ودو Dow ١٩٨٦م :٦٠-٦١) .

والظرف الثالث الذى يرى فيه (فيبر Weber) أن العقلانية الشكلية قد تمت تسويتها ، هو حينما باتت المنظمة الاقتصادية ضحيةً للحسابات من خارج المنظمة ؛ فهى بذلك تصبح موقعًا محتملاً لحسابات متناقضة ، بدلاً من أن تكون موضوعًا لحسابات منفصلة واحدة (كتلر وآخرون Kutler et al ١٩٧٩أ-١٩٧٩ب) . وحرمان العاملين من حقوق وسائل الإنتاج ، وتركيز السيطرة فى مصالح الملكية الخاصة هى فى الحقيقة نقاط دخول للنفوذ الخارجى من نوعين هما مؤسسات القروض والتمويل ، والمستغلون الذين يحوزون على أسهم رأس المال الصادرة لأغراض المغامرة . وفى كلتا الطريقتين ، فإن المصالح الخارجية تتعقب أصلح أعمالها الخاصة التى غالبًا ما تكون دخيلة على مصالح المنظمة ، ولا تُوَجَّه فى الأساس لمنفعة المنظمة على المدى الطويل (فيبر Weber ١٩٧٨م : ١٣٩ ؛ راجع كـذلك دراسة كليج Clegg و بورهام Boreham ودو Dow ١٩٨٦م :٦١-٦٢) وهذه المشكلات تصبح حادةً عندما "تنظر هذه المصالح فى السيطرة على مقومات المؤسسة وبضائعها الرأسمالية لا باعتبارها استثماراً ثابتًا ، وإنما كوسيلة لمغامرة على المدى القصير" (فيبر Weber ١٩٧٨م-١٤٠) ؛ فالإلمام بالطرق المشكوك فيها أخلاقيًا للوصول للغرض ، والعبارات اللغوية السرية المتبادلة بين مجموعة ما ، والمؤسسات التى تحيط بشراء أسهم المؤسسات (هيرش Hirsch ١٩٨٦م) - إنما تعمل فقط على تأكيد البروز المعاصر لجوانب نظرية (فيبر Weber) الخاصة بالأسس الفعلية لعدم الثقة ، رغم تجاهل هذه الجوانب فى أدبيات المنظمات . وقد تناول الفصل الثانى كيف أن الاهتمام بالعقلانية الشكلية والكفاءة ، اللذين سبقا ترجمات فيبر لأعمال (برنارد Bernard ١٩٣٨م) على سبيل المثال - قد شكلا السياق الذى استُوعب من خلاله عملُ فيبر فى سوسولوجيا المنظمات . إلا أن هذه العملية قد افتقرت إلى الاهتمام بالجذور الاجتماعية ، والنتائج المجتمعية للترشيد ، بالإضافة إلى التركيز الرئيسى على المصادر الحقيقية للعقلانية ، وشدها إلى العقلانية الشكلية . وقد ساد تركيز ضيق على البيروقراطية ، وهو التركيز الذى حجب الاهتمام بالفعالية السوسيولوجية التاريخية والمؤسسية والسياسية للسوق ، والتى كان (فيبر Weber ١٩٧٨م)

أحد روادها . وبحلول عام ١٩٦٨م ، أى عندما ظهرت الترجمة الأولى لكتاب "الاقتصاد والمجتمع" ، كانت سوسيولوجيا المنظمة قد سبق أن تكونت "كعلم عادى" (راجع كون Kuhn ١٩٦٢م- راجع أيضًا دونالدسون Donaldson ١٩٨٥أ) والذى وجدت فيه اهتمامات (فيبر) العريضة صدى ضئيلاً .

على أية حال ، فلم تمر إشكالية (فيبر) دون ملاحظة ؛ فهى توجد فى كل من بعدىّ المؤسسة والنفوذ : ففى الأول توجد الإشكالية فى التأكيد على الرمزية المؤسسية كما قد يطلق عليها المرء ، وهى رئيسية - بالضرورة - بالنسبة لمناصرى بُعد النفوذ ، إذا كان لهم أن ينسجموا مع مفهوم (فيبر Weber) للسياسة الواقعية . وفى فرنسا ، على سبيل المثال ، أعد (لوسيان كاربك Lucien Karpik ١٩٧٣م أ-١٩٧٢م ب-١٩٧٧م-١٩٧٨م) نقدًا تحليلاً حول ما اعتبره ضغوط كتابات (ماركس) و (فيبر Weber) على المنظمات ، وهو - بعمله هذا - قد أنعش مواضيع فى دراسة (فيبر) كانت قد تجاهلتها سوسيولوجيا المنظمات . ولقد اقترنت النظرية التنظيمية للمؤسسة التجارية (بومول Baumol ١٩٦٧م- ماريس Marris ١٩٦٤م- سايرت Cyert ومارش March ١٩٦٣م- وليامسون Williamson - ١٩٦٣م) بالمنظمة بوصفها حلبة يحاول الأفراد السيطرة عليها ، بالتنسيق مع الآخرين وكموقع للحسابات واتخاذ القرار . و تمر هذه المحاولات من خلال تحالفات تنشغل بمساومات تنافسية ؛ من أجل الحصول على موارد ووظائف المنظمة ؛ كى يتسنى لها إملاء غاياتها على المنظمة . وفى هذه الحلبة تسعى التحالفات الطاقية تنظيميًا إلى استغلال المنظمة من وقت لآخر ، من خلال أشكال مختلفة للحسابات الإستراتيجية ؛ حيث تصبح قادرة على تعزيز "هياكل السيطرة" . وفى استباق للمواضيع اللاحقة فى دراسة السلطة/المعرفة ؛ نجد أن هذه التحالفات قد تم تحليلها من خلال دراسة الأشكال المختلفة للممارسة الإستراتيجية و أساليب العقلانية ، التى يُطلق عليها أحيانًا "منطق العمل" (راجع كاربك Karpik ٩٧٢ أ-كليج Clegg ، ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م :٥٠٢) . وقد صورت المنظمة على أنها مراكز للقوة (راجع كذلك كليج Clegg ١٩٨٩م ب) . وفى داخل المنظمة كحلبة يُنظر إلى الوكلاء فى الإستراتيجيات المختلفة على أنهم يحاولون تشكيل قدرات المنظمة فى صورة سياسات تمثل تصورهم لمصالحهم . وهم من أجل القيام بذلك ، سوف يساومون على أى موارد

يمكن أن تشكل إستراتيجية . قد تكون هذه الموارد داخل المنظمة أو خارجها ، فليست المسألة هى وجود موارد تنتظر التنشيط . وبدلاً من ذلك ، فإن هذه الموارد تتكون من خلال الصراعات التى يمكن تمثيلها بتحليل عقلانى باعتبارها طرقًا مختلفة للعقلانية ، وذلك بمفهوم (فيبر Weber) للعقلانية الفعلية ، ومن ثم اعتبارها "أساليب عقلانية" .

وتلتقى "هياكل السيطرة" حول قيم نظرية ثقافية ، ويتحقق التعبير عنها من خلال أعمال ومصطلحات الدوافع (ميلز Mills ١٩٤٠م) ، وهذه هى الطرق العادية للحرص على السجل الحسابى (وليس المقصود هنا الحساب بمعناه الفنى الوارد فى عملية المحاسبة) . ومن خلال ذلك السجل الحسابى يستطيع المرء أن يشير إلى مجموعة الأسباب التى يمكن عدُّها ، والتى قد يسعى المرء لتبرير عمل المنظمة وفقًا لها . مثل هذه العقلانيات عندما ينظر إليها المرء فى مجموعها ؛ يعتقد أنها أساليب عقلانية . ولا يفترض التوحد والتماسك فى هذا التحديد ؛ فمن المتصور أن تنشئ المنظمات والوكلاء فيها ومن حولها عقلانيات متنوعة ومتزامنة ، لا تتماسك عبر المساحة أو من خلال الزمن .

هذا ، وتبنى أساليب العقلانية من المفاهيم المتوافرة محليًا والراسخة فى العمل الاقتصادى . وتستمد هذه المفاهيم من العادات والممارسات المحلية ؛ إذ إنها إما أن تكون قد شكلت من قبل ثقافات أوسع ، وإما من أطر مؤسسية لمفردات الدافع المتاحة . لنأخذ الصناعات البريطانية مثالاً على ذلك : فهناك أسلوب سائد لعقلانية الوكلاء الرئيسيين المشاركين فى العلاقات التعاقدية التى تشكل موقع الإنشاء . والعقد أساسى لفهم كل ما يحدث فى الموقع ، وهو بمنزلة سبب لوجود موقع المنظمة ؛ لأنه لولا وجود العقد لما وجد الموقع . كما يحدد العقد أيضًا فئات العمل المهنى التى يقابلها المرء فى الموقع ، بالإضافة إلى طبيعة ونوع العمل والخطط والجداول والمواد المستعملة وهكذا .

ويوفر العقد كل شىء تقريبًا إلا التفسير الخاص به . ولم يكن معناه واضحًا بدقة أبدًا . ومن النادر قراءة عقد دون تفسير ما يطلق عليه المنهجيون الثقافيون "فهرس التفاصيل" . وهذه هى الجوانب المتعلقة بتفسير الوثائق التى لا تعتمد فى تفسيرها على وكلاء لا تتوافر لديهم الرغبة فى ذلك ؛ أما الذين يشاركون فى تفسيرها تكون لديهم

الرغبة فى تأمين تفسير فوق تفسيرات الآخرين ؛ فالوكلاء ، كالمقاول ومقاول الباطن والاستشاريين ومكتب المعمارى ، يسعون بانتظام إلى تفسير شروط العقد لصالحهم . والحقيقة أن فهم العقد ليس بالعملية التى لا تحتاج إلى برهان . والعقد لا يسهل من المعاملات التجارية أو يزيل التكاليف ؛ إذ هو فى الحقيقة يولد التكاليف والصراعات . وتحتاج العقود دائماً إلى التفسير ، وهى لا تنص على التفسير الخاص بها . ونتيجة لذلك ، فإن الصراع ملازم للصناعات الإنشائية ، التى ينشأ الكثير منها من العلاقات التعاقدية ، رغم أن العلاقات التعاقدية لم تقصد ذلك . أما المصادر الرئيسية لتحديد التفسيرات المختلفة ، والتى دائماً ما تنطوى عليها مفاهيم مختلفة للمصالح ، فهى علاقات النفوذ/المعرفة الموجودة فى تقسيم العمل وخاصة تقسيم العمل المهنى ؛ فالهويات المهنية والمعارف والممارسات هى الموارد للسعى الجاد للحصول على التفسير الذى يثبت على الشروط التى يضعها الشخص ، بدلاً من تلك التى تضعها بعض أطراف العقد الأخرى . ونتيجة لذلك ، فإن أساليب العقلانية التى تتسم بها الصناعات الإنشائية التى تستعمل فى طرق متنوعة فى إنجاز الحسابات المناسبة للتفسيرات المهنية . و يحدث ذلك كله - من وجهة نظر المقاول - فى إطار مبدأ الربح كشكل من أشكال الحياة . وفى الحقيقة ، فحيثما كان من غير المحتمل إعادة إعمال هذا المبدأ ، أياً كانت الأسباب ، وأياً كان المشروع ؛ فإن فهرس وثائق التعاقد توفر فرصة للمحاولات لإعادة التفاوض حول العقد بغرض تأمين مبدأ الربح (كل ذلك تمت مناقشته بالتفصيل فى دراسة كليج Clegg ١٩٧٥م) .

أما أساليب عقلانية صانعى الخبز الفرنسى فهى حالة عكسية ؛ ففى هذه الحالة يعتمد كل شىء كليةً على التفاوض والحصول على تفسيرات ذات اهتمام مشترك تلزم بطريقة رسمية الأطراف غير المتعاقدة ، كأولئك الذين يقتربون من التقاعد ؛ حيث يكتشفون أن من المعقول جداً أن يقرضوا المنظمة جزءاً كبيراً من قدراتهم ؛ حتى يتسنى لمن نال منهم تدريباً فى المهنة أن يكونوا قادرين على شراء أعمالهم باعتبارها أعمالاً مستمرة . والآلية الرئيسية التى تضمن إعادة إنتاج هذا الشكل من أشكال المنظمة هى الثقة التى يقدمونها لهؤلاء الآخرين ، وهم أناس ارتبطوا بها فقط بتجربة العمل فى المخبز ، وهم قد تزوجوا ويرغبون فى أن يكونوا أصحاب مخابز .

ويتم تحديد كل من الثقة والعقود من خلال الثقافات والمعرفة والممارسة المحليتين . وقد تتكون تلك العناصر من مجموعة معقدة من المقومات . وقد يجد المرء نفسه يتعامل مع جوانب فى ثقافة محلية أو أخرى مهنية أو تنظيمية أو الصراعات بينها . وقد يجد المرء نفسه يتعامل بطريقة تخضع المعانى للقيود من قبل السلطة التشريعية أو معايير الممارسة المهنية أو البيروقراطية المرشدة . وحتى العقود التى تبدو أكثر الأشكال عقلانية وأبعدها حدوداً ، عندما تدرس تجريبيًا فى الممارسة المحلية ، تتطلب عناصر ثقة كبيرة ، والتى قد لا تكون مساعدة لجميع أنواع العقلانيات الاقتصادية التى لا دخل لها فى الثقة بين أطراف العقد ، ولكنها ترتبط بالعمل العقلانى الفعلى .

وعناصر الثقة غالبًا ما تكون فى قلب العمل الاقتصادى (الأوراق المجمعة فى المجلد الذى قام بتحريره جامبيتا Gambetta ١٩٨٨م مورد قيم لفهم طبيعة الثقة ، وكذلك الكتاب الكلاسيكى فى تحليل المنظمات بعنوان "ما وراء العقد الذى ألفه ألن فوكس Alan Fox ١٩٧٤م) ؛ فالثقة بالإضافة إلى مجموعة محدودة من الوسائل مثل بناء مفاهيم الأعضاء (والعملاء وغيرهم) الخاصة بمصالحهم الذاتية بطرق تتمشى مع الأعمال الموافق عليها من قبل المنظمة ، إنما تعمل لإنتاج عقلانيات مؤدية لفهم المنظمة ، أى أنماط عمل مستقرة تتمدد إلى ما وراء الوجود المشترك فى المساحة والزمن .

والعقلانيات التى قد تكون مطلوبة تتجه فى المقام الأول لتستمد مما يبدو أنه يعمل بالصورة الأفضل فى بيئة معينة . وهى متوافرة فى مكان وزمان معينين ؛ ولذلك فإن مناقشة عناصر علاقة الكائنات الحية بالبيئة تعد مقيدة . وقد يطرأ تغيير فى جميع العقلانيات التى تتولد بالصدفة نحو البقاء ، وتتم إعادة إنتاجها بمرات أكثر من الأخريات ؛ ولذلك فإن المنظمات قد تصمد فى إبراز سماتها التى لازمت تكوينها ، كما يقول (ستنشكومب Stinchcombe ١٩٦٥) . ويتم ترسيب هياكل المنظمات كلما تضمنت اهتمامات ومسائل مختلفة . ويتم الترسيب خاصة أنه يتعين على المنظمات أن تتولى المهام التى تمكنها من التعامل مع بيئاتها المؤسسية ، والتى تخضع تمامًا للضوابط الحكومية ، والتى تسعى على سبيل المثال للتأكد من أن المنظمات تذعن إلى الأهداف النظامية مثل فرص التوظيف المتساوية أو المصنعين المقبولين من الناحية البيئية أو التخلص من النفايات . وغالبًا ما توضع معايير الضوابط التنظيمية فى سياق الممارسة

المهنية ، مثلما أورد (دى ماجيو Di Maggio وباول Powell ١٩٨٣م) . والذى يظل باقياً من ناحية تنظيمية قد لا يكون هو الأكثر كفاءة ؛ ذلك أنه فى وقت ما من تاريخ المنظمة الماضى قد تم ترسيخه كقيمة فى ذلك السياق المؤسسى ، وتلك هى البصيرة الجوهرية النافذة للمدرسة المؤسسية ؛ إذ الأشياء والأشكال والممارسات قد تعطى قيمة أو تحمل هذه القيمة فى داخلها ، بغض النظر عن إسهامها فى كفاءة المنظمة .

وستكون وكالات المنظمات فى قلب التحليل ، وهذه الوكالات قد تكون أفراداً أو وكالات جماعية من نوع ما قامت بتطوير آليات للحساب وتمثيل مصالحها . وهى قادرة على عمل هذه الحسابات من خلال الأشكال العقلانية المتوافرة لديهم . وعلى وجه الخصوص ، فإن المرء يفكر فى الربط بين المعارف الفنية والعلمية المختلفة التى تشكل هوية موارد المنظمات المهنية الأولية . والمصادر الأخرى المتوافرة عقلانيًا من أطر نظامية (سياسية ، قانونية ، اقتصادية ، محاسبة وهكذا...) محلية بالشكل الاستدلالى التى تقدم نفسها به ، بالإضافة إلى الكثير من المصادر التنافسية الخاصة بتمثيل القيمة التى تحيط بأى وكالة .

والذى يكون قد تشكل بوصفه أطراً محلية للمعنى ، ربما ترسّخ فى سياقات متنوعة وغير محددة . وتشير كلمة "محلى" إلى مواقع معينة للمنظمات ، وهى مواقع توفر بصورة تجريبية قدراً كبيراً من المدلولات والعضوية التى يتم بها التنظيم أو المقاومة ، ففى هونغ كونغ مثلاً لا تكون المنظمة الصينية طائشة ، إذا لم تستشر متخصصاً (فنج شوى Feng-shui) فى تصميم مبانيها أو الانتقال لمبانٍ جديدة أو تحديد وضع الأثاثات أو اختبار مدير تنفيذى أو أمكنة تركيب الأبواب والشبابيك . ولدى زيارتى لجامعة هونغ كونغ ؛ فقد صادف أن شهدت احتفالاً كهذا أقيم عندما تم نقل الإدارة التى ألحقت بها إلى مكاتب جديدة فى مبنى جديد . وقد اشتملت الطقوس على رش الماء حول أركان الغرفة ، وعلى عتبتها ووضعت الشمعات المضاءة فى مواقع إستراتيجية ، كما تم حرق النقود الورقية (ليست بأوراق حقيقية ولكنها نقود احتفائية لأغراض فنج شوى) . كما قُدِّم البط المحمر والبرتقال ، بالإضافة إلى القيام بتقديم بعض الكلمات والأفعال التى تتناسب مع الاحتفال . وقد تبدو طقوس (فنج شوى) على أنها قمة فى التكهن اللاعقلانى ، بالنسبة لأولئك الذين تدربوا على العقلانيات مثل

حساب الاقتصاد الجزئى ، ولكن فى هونغ كونغ فإن هذه الطقوس تدخل فى أساليب العقلانية المستخدمة بطرق هامة .

ويجب أن يكون واضحًا عند النظر فى السياق المحلى أن المرء - من خلال مثال (فنج شوى) النابض بالحيوية - يفكر فى موضوع يتعلق بعقلانيات حقيقية مختلفة قابلة لأن تُعد "قيمًا مطلقة" من نوع ما ؛ فهى موضوعات تتعلق بتمثيل الكفاءة والمساواة والسوق والبيئة و (فنج شوى) ، وبعرقية ومكان محددين . وبالفعل فإنه يمكن التعبير عن أى رموز تجريدية بوصفها حداثة . و قد تنشأ الممارسات فى المنظمات وحولها فى حقل هذه المعارف الذى يدور النزاع حول صحته . وليس من الواضح بأى شكل من الأشكال أن نتيجة ذلك النزاع ستحسم دائمًا من منظور ما هو عقلانى من الناحية الفنية ، كما ينبغى أن تثبت ذلك القيم "الجديدة" ، وإن أى قيم تحقق ترابطًا مستقرًا باعتبارها نقاطًا رئيسية يجب أن تمر معالجة المنظمات من خلالها ؛ لتصبح ما أشار إليه (فيبر Weber) بمبادئ الهيمنة (راجع كليج Clegg ١٩٨٩ب لمناقشة النقاط الرئيسية الضرورية) وليس لانتصار الكفاءة ضرورة ترتبط به .

والكفاءة الذى تشكلت خاضعة إلى حد ما للعمليات التى تم وصفها . ولكن من الواضح أن المسألة بأكملها ليست كذلك ؛ إذ من الصعب الزعم أن إعادة الهدوء إلى قرية ما يتطلب موت جميع سكانها . ولكن يبدو أن الوازع الأخلاقى لم يكن الأهم فى بعض أحداث التاريخ الحديث نسبيًا . وبالمثل ، فمن الصعوبة اعتبار المسائل المتعلقة بالكفاءة مجرد أشياء نظرية وفنية ؛ حيث إن عدم الكفاءة فى التوزيع أو الزراعة - على سبيل المثال - توجد فى الكثير من بلدان أفريقيا بجنوبى الصحراء . وعلى أية حال - وكما يدرك (فيبر Weber) - فإن الكفاءة هى فى النهاية مصطلح فنى مستمد من الأعراف المحاسبية . وكما هو واضح من الدراسات الأنثروبولوجية ، فإن مبادئ الهيمنة تستمد بالضرورة من النسيج المعقد للمادة الثقافية لمعارف وممارسات الأعضاء ، تلك الممارسات التى يُزعم أن هذه المعارف ترخص لها وتخولها وتمكن لها أو توافق عليها . وحيثما كان يرمز لهذه الممارسات بأنها قنوات رئيسية تخدم القيم النهائية ، مثل الكفاءة فى السياق الذى يتم النظر فيه ، فإنها ستكون أكثر تأمينًا ضد الحركة الإستراتيجية للأشكال العقلانية البديلة . وقد تناول الفصل الرابع توصيفًا تجريبيًا

لهذه المرئيات فى استنتاجات (فليجشتين Fligstein ١٩٨٥م) . فلأن نفوذ المنظمة المعبر عنه من منظور الهويات والمعارف المهنية كان عاملاً رئيسيًا فى هيكلة المنظمة ؛ فقد تمت مساندة ذلك بالبيانات التى أوضحت أنه خلال فترات تاريخية مختلفة ، كانت هناك إدارات مختلفة ، ولكنها مناسبة لإدارة شركات كبيرة لأسباب مختلفة .

وليست الأشكال العقلانية للمعرفة والممارسات المتزامنة معها نادرة ، أو تحدث بالصدفة أو مجرد طارئة ؛ فهى أعمال تُنتج ويعاد إنتاجها وفقًا للوائح تنشأ ويكرر إنشاؤها ، ويتم تحويلها وتجديدها من خلال الممارسة . وبنفس الطريقة التى تصبح بها بنية مادية كمبنى تطبيقًا (وأحيانًا امتداداً أو تجديداً) للتصميم والهندسة واللوائح الإنشائية الأخرى . كذلك فإن شكل المنظمة يقل بقدر ضئيل فقط عن البنية المادية التى تتشكل من اللوائح المتوافرة . وإذا ما أُخذت هذه اللوائح فى مجملها حينما كانت تحقق الهيمنة فى شكل منظمة ؛ فإنه يمكن أن نشير إليها باعتبارها أسلوبًا للعقلانية . ومن هذا البُعد يمكن للمرء أن يعيد النظر فى المسائل المتعلقة بشكل المنظمة والتى كانت البؤرة الفعلية حتى الآن .

عند هذه النقطة يتعين علىّ أن أكرر ما قلته . إن ما سعيت لتوضيحه هو كما يلى : أولاً ، إن الكتاب قد فحص بدقة التنوعات التى قدمتها حداثة المنظمات ، ثانيًا ، لقد قيل إن هذا التنوع لا يتم تفسيره من خلال التفسيرات المبنية على السوق . وفى ظل هذه التفسيرات ، فإن وجود الخبز الفرنسى التقليدى ، أو تنوع أشكال منظمات شرقىّ آسيا يُعدُّ أمرًا محيرًا . ثالثًا ، فى حين أنه قد تكون هناك محاولات لتفسير هذه التنوعات من منظور الاختزال الثقافى ، فمن المثير للجدل أن يكون هذا الشكل المختزل أكثر ملاءمة من ذلك الشكل الخاص بالسوق ؛ فاختلافات الشكل فى السياقات الثقافية المشتركة مثل ما بعد الكونفوشية تبدو أكثر أهمية من الاستمرارية . رابعًا ، لقد قيل إن المنظمات من صنع الإنسان ، والتى تبنيها الوكالات مستخدمة أية عقلانيات يمكن أن تحصل عليها . وسوف تختلف هذه العقلانيات فى موقعها المؤسسى ، ولا تستمد مقوماتها من الهويات المهنية أو الأطر القانونية النظامية أو الأعراف المحاسبية فحسب ، بل إنها تستمد مقوماتها - كذلك - من أية موارد تجد التعبير عنها فى سياق معين ، وفى الموارد المحلية الخاصة بذلك السياق .

لقد ورد سابقًا أن خصائص الممارسة المحلية يجب أن ينظر إليها على أنها وعاء لمقاومة محتملة للضغوط الطارئة للمنظمات . ومن المناسب النظر إلى أمثلة المخبز الفرنسى التقليدى ، وإستراتيجيات مديرى المشروعات فى الموقع فى ضوء ذلك ، بالإضافة إلى الصراع الذى حدث حول الأجور والنقابات العمالية فى حقبة ما بعد الحرب مباشرة فى اليابان ، وبالإضافة لذلك ، هنالك ضغوط مستمدة من المؤسسية التى يغلفها السياق الثقافى . وإن هذه الضغوط تُستمد - فى أماكن أخرى - من الممارسات الثقافية المحلية ، وبدرجة أكثر من جوانب الأطر المؤسسية الضابطة كما هى محددة وطنيًا . وفى كلتا الحالتين ، فإن الناتج يميل إلى تنوع المنظمات أكثر من تطابقها العقلانى فى مصير جماعى داخل قفص حديدى مشترك ، وسنكتشف هذه المسائل فى الجزء التالى .

العرقية والعائلة كموارد للعقلانية فى شرقىّ آسيا :

اشتملت أقطار شرقىّ آسيا التى تناولناها فى الفصل الخامس على تايوان وكوريا الجنوبية واليابان . وتمثل تايوان حالة خاصة بين هذه الأقطار الثلاث ، فهى حالة عمل اقتصادى نشأ فى الأساس من قيمة مؤسسية محددة ، من منظور جانب خاص فى نظام الوراثة العائلى الصينى . المؤسس على الأبوية وحقوق الإرث المتساوية بين الأبناء . وفى حين أن الأصول توزع بالتساوى ؛ فإن السلطة ترتبط بالسن بدرجة كبيرة ؛ فالابن الأكبر هو الذى يرث دور ومسئوليات الابن الأكبر من أبيه ، وهو يصبح مستحقًا للسلطة باعتباره الابن الذى تم إنجابه أولاً . وكما يلاحظ (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت Biggart ١٩٨٨م : ٨٤ S) :

لأن جميع الذكور يبقون ضمن السلالة ، فإن النظام الأبوى يتمدد بسرعة خلال أجيال قليلة ، والأبناء المتساوون فى الخطوة المرتبطون بشبكات الأقارب يخلقون موقفًا من الولاءات المتفرعة مع أن الثروة نفسها تصبح مقياسًا لوضعية الفرد فى مجتمع الأقارب . ووفقًا لذلك ، فإن الصراع بين الأبناء منتشر ، والتنافس شائع داخل السلالة الأسرية ، وتجزئة السلالة هى القاعدة .

ومن هذه النظم الأبوية تستمد المنظمات فى تايوان الكثير من خصائصها العقلانية ، وفى هذا الصدد تشترك تايوان فى عدد من الملامح مع بعض البلدان العمل الاقتصادى الصينى الهام ما وراء البحار مثل هونغ كونغ ؛ حيث إن أعمال العائلات هى الشكل المهيمن .

وكما يلاحظ (ردينج Redding ١٩٩٠م) أنه كانت هناك - من الناحية التاريخية - أسباب وجيهة فى مجتمع الأعمال الصينى للإبقاء على الأعمال فى محيط الأسرة . وبعيداً بقدر الإمكان عن المصالح الخارجية الجشعة ، خاصة تلك المرتبطة بالدولة الاستعمارية وبيروقراطيتها ، والتجربة المعاصرة فى كل من الصين وفى العديد من السياقات فيما وراء البحار التى تزدهر فيها الأعمال الصينية ، لن تستطيع القيام إلا بالقليل لتغيير هذه الرؤية لدى العديد من الجهات ؛ إذ كادت أن تصبح شيئًا فطرياً الآن .

وقد نمت الأعمال الصينية بالضبط على أساس الشركات الصغيرة التى تديرها الأسر ، والتى سادتها الهيمنة المباشرة الأبوية والشخصية القوية ، بدلاً من تلك اللاشخصية والرسمية والنموذجية الخاصة بالنموذج البيروقراطى القانونى والعقلانى الذى ألفناه فى الغرب (راجع على سبيل المثال وونج Wong ١٩٨٥م - ردينج Redding ١٩٩٠م) . والهيمنة بنفس القدر تعد شخصية من منظور الروابط داخل المنظمة المؤسسة على الأفراد الذين يمكن أن يوثق بهم ، والذين هم ممن تدل مظاهرهم على ذلك (ردينج Redding ١٩٨٠م) وترتبط هذه العلاقات الشخصية بمصادر الإمدادات وأسواق منتجات أو خدمات المنظمة ؛ مستخدمةً شبكة معقدة للإنتاج وأنظمة تعاقد ونظماً أخرى بالأقمار الصناعية للمصنع ، بالإضافة إلى أنظمة توزيع قائمة على روابط شخصية خاصة (هاميلتون Hamilton و بيجارت Biggart ١٩٨٨م: ٨٥ S) .

وقد أشار (ردينج Redding) إلى شكل أعمال الأسرة الصينية "كقلعة للعائلة" ، ونتيجة لذلك فإنه يندر أن تنمو أعمال العائلة الصينية بالطريقة التى يعتقد المرء فى صحتها من خلال معرفته بإستراتيجية الأسواق وبنيتها والإدارات الهرمية . ومن الواضح أن هذه الأعمال ليست بلا عقلانية ، ولكن أسلوب عقلانيتها مستمد من (أجندة) مختلفة جداً عن تلك التى يعتقد بأنها ظاهرة من قراءة الروايات غير المؤكدة ،

والمتعلقة بالوكلاء ذوى التوجه الاجتماعى الأقل من المطلوب ، والموجودة فى الكثير من نظرية المنظمات .

وتعد أعمال العائلة الصينية منظمة وفقًا للظرف الطارئ أو القيمة النهائية للوراثة بوصفها أهم عنصر ؛ فرب الأسرة هو الذى يترأس الشركة . و يتم الإبقاء على مهام الرقابة على الإدارة الرئيسية والسيطرة كلما أمكن داخل العائلة . وهناك دافع عملى لتفريع وابتكار المؤسسات الجديدة التى تجتمع فيها العائلية والوراثة الأبوية المتساوية . وكلما ازدهرت المنظمة ؛ أمكن استخدام الأرباح لبدء مؤسسات أخرى يديرها الأبناء ، أو يديرها فى حالات قليلة أعضاء آخرون من العائلة . وعندما يموت الأب المؤسس ، فإن فى استطاعة الأبناء أن يرثوا تلك الأصول التى كانوا يديرونها أثناء حياة الأب . وبالتالى ، فإنهم سوف يتبعون النمط نفسه بالنسبة لأبنائهم فى إدارة أعمالهم . فمبادئ التقسيم والهيمنة العائلية والإدارة الإستراتيجية لقاعدة الأصول فى المصالح العائلية على المدى البعدى هى هياكل الهيمنة التى تنشأ فيها أساليب العقلانية .

ولقد أشار (ردينج Redding) ـ من بين آخرين ـ إلى الإدارة الصينية من خلال مناظير تدل على وجود دوائر أحادية المركز أو صناديق داخل صناديق ، ففى المركز يوجد أعضاء الأسرة الرئيسيون وهم الذين يسيطرون على المنظمة ، وهم إما أن يكونوا مالكين لها وإما سيرثونها . وبالانتقال درجة واحدة من المركز ؛ فإنه يلى هؤلاء أولئك الأبعد قرابة ، ثم الأصدقاء أو الأشخاص من نفس منطقة أو موقع المالك ، الذين يوظفون على أساس تلك الشروط المسبقة للثقة وتبادل المصالح . هذه العناصر تمثل الوظائف العليا فى قاعدة التشغيل الرئيسية لدى (مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣م) مباشرة ممن يوثق بهم ويشغلون الوظائف الإدارية الوسيطة . ويدير هؤلاء المنظمة بأبوية تتسم بالنزعة الخيرية . وبالانتقال درجة ثالثة من القمة الإستراتيجية يأتى الموظفون مثل الأخصائيين والموظفين ، وذلك اعتماداً على حجم المنظمة . وفى أدنى السلم يكون هناك المشغلون وهم العمال غير المهرة الذين يعملون بنظام الأجور .

وتعد هذه الخصائص فى العديد من الأوجه خاصةً بأعمال عائلية صغيرة فى أى مكان ، إذا ما أسقطنا عامل الوراثة . ولكن المراقبين اللصيقين من أمثال (ردينج Redding ١٩٩٠م) يرون خاصية تلك الأعمال فى حقيقة أنه يتم الإبقاء على خصائص الأعمال

الصغيرة مثل الأبوية والشخصية والانتهازية والمرونة ، حتى عندما تكبر المنظمات فى الحجم . وتعد أهمية ما لا تملكه هذه المنظمات مثل أهمية ما تملكه ، ومن النادر وجود الدرجة نفسها من المهنية والتخصص والمؤهلات والعمل والرسمية والمعمارية والشرعية واللاشخصية والانضباط فى هذه المنظمات كما وصفها (ردينج Redding ١٩٩٠م) ، والمنظمات المقارنة فى الغرب ؛ فهى ليست مجرد منظمات يمكن تحديد موقعها على نقاط مختلفة ، ولكنها مترابطة على نقاط ميزان هذه المتغيرات كما يقول (ردينج Redding) ، ولكن هذه المتغيرات ليست ببساطة ذات أولوية فى الطريقة التى تعمل بها هذه المنظمات .

والمهم بالنسبة للأعمال العائلية الصينية فيما وراء البحار هو أن تكون المنظمة كقاعدة أصول عائلية ، تعد الهيمنة فيها شخصيةً بدرجة كبيرة ومتمركزة على العائلية الأبوية . والعائلية كمبدأ رئيسى للقاعدة العاملة إنما تنكر أى مشاركة أوسع فى الثقة كأساس تعمل عليه اللامركزية ، وينمو فيه هيكل المنظمة ؛ فالسلطة الشرعية تنشأ من الملكية والملكية شأن عائلى محدد . وهذه القلعة المنيعة تعتمد على وجه الخصوص على نوعية خصائص العائلة الوراثية وحكمة ممثلها كوسيلة لإعادة إنتاج المنظمة . وهذا يظل باقيًا مع التزام ثقافى إلى نمط أبوى إملائى وأوتقراطى قوى كطريقة للتعامل مع الاختيار . فإذا ما بقيت الأصول آمنة للعائلة وتمّ الحفاظ على شرفها وضعيتها ؛ فإن الشخص يصبح تحت مسئولية أخلاقية بهيمنته على هذه الأصول . وهذه المسئولية ليست صغيرة ؛ إذ يعبر عن عبئها من خلال منظور أخلاقى للسيطرة المباشرة على العلاقات . والسيطرة المباشرة ليست ـ ببساطة ـ نوعًا من المهارة الإدارية البدائية ، التى تقوم بها الهيمنة البيروقراطية أو الفنية بالتطور الكامل للحداثة (لمعرفة التفاصيل التى تركــز على هذا التــسلسل يمكن الرجــوع إلى إدواردز Edwards ١٩٧٩م) ؛ فالسيطرة المباشرة يُتعمد السعى لها ، كما أنه يُتعمد تكرارها عندما ينشئ الأبناء أعمالهم الخاصة بهم ؛ كى يكوِّنوا قاعدة للأصول للجيل الذى يليهم . وليست هناك ضمانات بأن كبار الأبناء هم الذين سيرثون ، فإذا أحسوا بالعار أو عكسوا عدم استحقاقهم بطريقة أخرى ؛ فلن يصبحوا بالضرورة وارثين .

وتعد التوترات التى تنشأ من السيطرة الأبوية بين أعضاء العائلة الواحدة المتنافسين الذين يتسابقون على السيطرة على الأصول فى عملية الخلافة - تعد مصدراً للانقسام والنزاع لا يسهل احتواؤه داخل نسيج الهيمنة الأوتقراطية ، إذا كان الابن الأكبر مقتنعاً بأنه يعرف أكثر من غيره . ومن السهل أن يرى الشخص دائرة استقلاليته وأوتقراطيته بدلاً من أن يصارع الابن الأكبر . ونتيجة لذلك ، فإن المنظمات تظل صغيرة نسبياً وغير مهيكلة ، ولكنها أكثر مركزية مما هو مألوف فى الغرب .

وليست أعمال العوائل الصينية مختلفةً عن المنظمات فى خصائصها الداخلية فحسب ، بل هى مختلفة فى روابطها الخارجية كذلك ؛ فالروابط داخل المنظمة قائمة على العشائرية والشبكات الإقليمية والروابط الشخصية ، والاحتفاظ بماء الوجه أكثر من قيامها على الروابط العائلية . ومن هذه الشبكات والعلاقات يتم جمع معظم رأس المال بطريقة غير رسمية لا تدخل فيها الاتفاقيات القانونية أو العقود . وحيثما كانت تلك الشبكات والروابط ناجحة ؛ يبدو أنها تعمل بطريقة مماثلة "للدوائر الداخلية" فى الأعمال الغربية التى درسها (يوسيم Useem ١٩٧٩م) إلى حد تبادل المعلومات . ويتم خفض تكاليف المعاملات التجارية إلى حد كبير إذا كانت منصرفات الرقابة المستمرة على أولئك الذين يتعامل معهم الشخص من الممكن تفاديها ؛ فحيثما كانت الثقة تعمل بفاعلية ؛ فإنه يمكن تفادى تكاليف الرقابة المؤسسية القانونية والتحكيم والاسترضاء ، كما أن أعمال المنظمة الرئيسية الخاصة بإنتاج بضائع أو خدمات معينة يمكن التركيز عليها ووضع ميزانيات لها بحد أكبر .

وإحدى نتائج الاعتماد على هذه الثقة هو الحد من الدوائر التى يستمد منها الشخص الموارد خاصة موارد رأس المال . ويؤدى غياب اللجوء إلى مصادر رأسمال منظمة من الناحية المؤسسية - بالإضافة إلى خاصية ممارسات المديرين - إلى تكاليف إضافية كبيرة ، حتى ولو تم الاقتصاد فى الصفقات التجارية . فمجرد تعقيد إدارة شبكات الثقة يميل إلى الحد من عدد هذه الشبكات ، ومن ثم يسهم فى الإبقاء على العمل بحجم صغير جداً ، كما يؤدى إلى اتجاه أنماط الاستثمار نحو تراكم المؤسسات المتحدة ، بدلاً من أن تتكامل رأسياً (هاميلتون Hamilton و بيجارت Biggart ١٩٨٨م :٨٥ S) . كما أن ذلك يقف فى طريق تنمية تطبيقات معرفية متخصصة بدرجة

عـاليـة فى المنظمـة ، من منظور كل من مـوارد رأس المال ومـوارد المهـارات ، وتميل المؤسسات التجارية إلى أن تكون صغيرة الحجم . ومن غير المرجح أن تكثف رأسمالها أو تنطوى على مهارات مميزة قائمة على المعرفة . ومن جهة أخرى ، فمن الممكن تفادى تكاليف تنسيق الأعباء الإضافية المرتبطة بهذا النوع من المنظمات .

وتعد منظمات الأعمال الصينية فيما وراء البحار مثل منظمات تايوان وهونغ كونغ أمثلة للشركات التى تستمد عقلانيتها بوضوح من موارد العائلية والعشائرية المحلية الراسخة ثقافياً ، والتى لا يمكن القول إنها غير كفؤة أو غير عقلانية ؛ فهنالك قدر كافٍ من الدلالة من منظور المؤشرات الاقتصادية العادية ، التى توضح بأنها فعلاً عقلانية . وبالطبع ، فإن فهم ذلك على أنه أسلوب واحد من العقلانية ؛ يعد مفهوماً له مشكلاته . ولكن وكما سنرى فيما بعد ، فإن الأساليب التى تبدو أكثر عقلانية كأنها خالية من اللاعقلانية ليست كذلك ؛ فأساليب العقلانية تعرض دائماً بعض القوة ، وإلا يصبح من الصعوبة التفكير فى كيفية بقائها فى أى بيئة تنافسية معقولة . ولكن هذا لا يعفيها من نقاط الضعف ؛ فالضعف الذى يوجد فى الأعمال العائلية الصينية ذات الأسلوب العقلانى المنشأ حول العائلة كقيمة نهائية محاطة بالولاءات المستمدة من العشيرة والمكان وهيكل الهيمنة – هو ضعف ظاهر ذو طبيعة شخصية وأوتقراطية عالية ؛ فدرجة الاصطفائية تجعل من الصعب أن يتجه من هم خارج تلك الدوائر المحمية إلى داخلها .

وعند النظر من بُعد داخلى لهذه المنظمات ، فإن بعض الجوانب التى قد تبدو ضعفًا فى عين من هو خارج المنظمة قد تظهر فى الحقيقة كنقاط قوة . فمثلاً ، إن حقيقة أن غالبية المنظمات المنشأة وفقًا لهذا الأسلوب العقلانى صغيرة نسبياً وتجد صعوبة فى النمو والتمدد ؛ حيث إن من الصعوبة اعتبار ذلك ضعفًا إذا ما أخذ الإشراف المباشر الشخصى كقيمة نهائية . لكن ذلك يعنى أن الشخص يمر باستمرار بمشكلات حدود الرقابة الشخصية ، ومن ثم يستطيع حتى بقدر قليل الانتظام الناتج عن ذلك من منظور الرسمية أو النموذجية التغلب على تلك المشكلات . ومثل آخر للضعف والذى قد تكون فيه بعض القوة ، هو الشقاق وهو الشىء الذى تلاحظون أنه شائع بصفة خاصة .

وللصراع كما يعرفه علماء النفس وظائفه (كوزر Coser ١٩٥٦م) ، والشقاق العائلى إن لم يكن ضاراً بدرجة كبيرة ويدار بصورة جيدة ؛ فقد يعمل كإطار تنافسى تزدهر بداخله الأفكار المتنافسة . ويتم التقليل من أخطاء الممارسات الموجودة وتنشأ التغييرات المبتكرة . وحيثما كانت البذرة الثقافية وشكل المنظمة يعملان معاً ضد مبادرة التدرج إلى أعلى ؛ فهذا قد يكوِّن قيماً بصورة خاصة . وبعض المشكلات العنيدة الأقل جدلية بكثير التى يحددها (ردينج Redding ١٩٩٠م) هى كمشكلة ترتيب خلافة تولى منصب المدير فى موقف تقيِّد فيه المواهب بآليات تقتصر الثقة معها على أفراد العائلة فقط . وبالإضافة لذلك ، فإن الحد من الابتكار والتعقيد والحجم غالباً ما يظهر فى مشكلات تواجه الجيل الثالث ، الذى لم يعرف أفراده الصعوبات والالتزامات التى جربها آباؤهم وأجدادهم أثناء بنائهم للأصول ، التى ربما أصبحت تمارسها مسلماً بها .

ومن الواضح أن الأعمال العائلية الصينية فى أماكن كهونغ كونغ وتايوان قد طوَّرت أشكالاً معينة من المنظمات ؛ لتستبدل رأس المال الثقافى للعائلية والعشيرة والمحلية ، حتى تتمكن من إنتاج شكل فى محيط العرقية بطرق لا يستطيع الشخص التكهن بها فى حالة التوقعات المؤسسة على السوق أو الظروف الطارئة . ورغم ذلك ، فإن أشكال هذه المنظمات لا تؤدى إلى كبر التعقيدات بها أو حجمها ، رغم أن بعضها يسيطر على صناعات مثل الدراجات فى تايوان .

وستظل المنظمات الصينية فيما وراء البحار فى تايوان وهونغ كونغ صغيرةً ، وهنالك القليل مما يمكن تطبيقه عليها من لوائح خارجية ، إما مباشرة من قبل الدولة ، وإما بطريقة غير مباشرة من خلال الممارسات المهنية ، والتى قد تعمل لتشجيع الإنتاج أو زيادته ؛ فكل من الدولتين فى تايوان وهونغ كونغ لا تتدخلان فى قطاع الشركات ، رغم أنهما تتدخلان بدرجة كبيرة فى قطاعات أخرى (مثلاً سوق الإسكان فى هونغ كونغ والمسائل العسكرية والدفاعية والخاصة بالشئون الخارجية فى تايوان) . وفى أمثلة المنظمات الصينية فيما وراء البحار التى تم النظر فيها ، تعد الموارد المحلية لثقافة صينية معينة هى العنصر الأهم فى وضع إطار العقلانية . والإطار المؤسسى معمولٌ به من منظور المخزون الثقافى ، بدلاً من بيئة ذات ضوابط تبقى على مفردات الدافع ، وتيسِّر وجود أساليب معينة من العقلانية ذات نتائج تنظيمية معينة .

الأطر المؤسسية كموارد للعقلانية فى شرقىّ آسيا :

عندما ننظر إلى الأقطار الصناعية الجديدة الرئيسية فى شرقىّ آسيا ؛ نجد أن من الواضح أن الدولة فى كوريا الجنوبية واليابان وسنغافورة هى الفاعل والضابط المنتشر على نحو أكثر من العائلية . كما أن الإطار المؤسسى للدولة هو العنصر الحاسم فى تكوين أساليب العقلانية ، ففى اليابان وكوريا الجنوبية ، فإن تدخل الدولة يتخذ شكلاً اقتصاديًا واضحًا ، فى حين أن الدولة فى سنغافورة ، بالإضافة إلى مشاركتها فى دعم الإسكان ، فإنها أيضًا نشطة جدًا فى ممارسة الضوابط الأخلاقية التى تحاول من خلالها السيطرة الثقافية (ولكنسون Wilkinson ١٩٨٦م) ، وفى حالتى اليابان وكوريا الجنوبية ، فإن قوالب بناء العقلانية توجد فى الممارسات ذات الأطر المؤسسية الكبيرة فى سياق الضوابط الحكومية أكثر من وجودها فى المخزون الثقافى المحلى .

ومن بعض الجوانب ، فإن الفقرة الأخيرة قد تصيب المرء بالدهشة إذا كان ملمًا ببعض وجهات النظر الغربية حول نجاح المنظمات اليابانية . وغالبًا ما ترجع وجهات النظر هذه إلى عوامل ثقافية محددة ، كما رأينا فى الفصل الخامس . وما يبدو كمسألة ثقافية طبيعية جدًا بالنسبة للمراقب من الخارج الذى يبهره سحر الاختلاف ؛ قد يكون فى الحقيقة نتيجة ترتيبات مؤسسية لها جذور قليلة جدًا فى ثقافة معينة . وقد يحدد الشخص الشىء بأنه ثقافى ، ومن ثمّ غير متغير نسبيًا ، وهو فى حقيقة الأمر من صنع مؤسسى إلى حد كبير ومأخوذ من مادة تبرز القليل من التأثير الثقافى فى تصميمها .

وعلى سبيل المثال ، فإن الدولة ـ فى كل من تايوان وكوريا الجنوبية واليابان وسنغافورة ـ قد أسهمت بنشاط فى الارتقاء بالتصنيع . وقد تم ذلك فى البداية نتيجة نمط ذى دورة حياتية ، تم فيه تغيير حقبة ما بعد الحرب الأولى الخاصة بالاستيراد ، إلى حقبة مناطق تجميع بأجور عمل متدنية ، وفى الآونة الأخيرة ، تم الانتقال إلى النمو بغرض التصدير القائم على التطور التقنى العالى (كمنجز Cummings ١٩٨٤م – تنج Ting ١٩٨٦م) . (دولة هونغ كونغ التى توجد بها العمالة الرخيصة حيث تم توفير (٢,٥) مليون وظيفة فى مقاطعة (جواندونج Guandong) مختلفة نوعًا ما فى هذا الصدد) ؛ إذ كانت سياسات الدولة التى حدثت فى ظلها هذه التحولات مختلفةً إلى حد

ما فى كل حالة ؛ ولذلك فإن تأثير تدخل الدولة على توفير مفردات الدافع لتكوين أساليب العقلانية قد اختلف .

وفى كوريا الجنوبية ، تسير العملية من أعلى إلى أسفل ؛ إذ يُتوقع أن تعمل المنظمات فى ظل أطر توفرها الدولة ؛ فالتخطيط مركزى ، والتنفيذ مفروض ، وإدارة المؤسسات العامة مباشرة وبيروقراطية ، والإجراءات محددة ، من خلال التحكم المالى فى البنوك وتوفير القروض للقطاع الأهلى (هاميلتون Hamilton و بيجارت Biggart ١٩٨٨م : S ٧٧- مأخوذة من بنج Bunge ١٩٨٢: ١١٥- ماسون وآخرون Mason et al ١٩٨٠: ٢٥٧- وستفال وآخرون Westphal et al ١٩٨٤م: ٥١٠) . وليس هنالك فكر لبيرالى أو محايد أو عدم تدخل من قبل الدولة ، وبدلاً من ذلك ، فتدخل الدولة فى كوريا الجنوبية قوى ومهيمن وقسرى ؛ حيث يدفع بنشاط خطًا سياسيًا محدداً حول فوائد "كبر الحجم" ؛ فسياسات الدولة تشجع التركيز الاقتصادى للمؤسسات الكبيرة ، وتدخل الحكومة فى المؤسسات ذات الحجم المتوسط . والسبب الواضح لكبر حجم المنظمات فى كوريا الجنوبية أكثر من غيرها فى شرقىّ آسيا ، إنما يعود إلى أن الدولة هى التى تجعلها كبيرة ؛ فالظرف الطارئ الرئيسى فى نمو المنظمات وحجمها هو الإدارة السياسية وتطبيقها الفاعل وضبطها . وعلى مستوى المنظمة يجب توجيه أساليب العقلانية نحو حقائق ضوابط الدولة الطاغية بشكل عام . والإستراتيجيات التى تبقى على العائلية فى هونغ كونغ أو تايوان لها تأثير ضئيل فى كوريا الجنوبية .

وللدولة فى كوريا الجنوبية هيمنة خاصة ، أفرزتها إلى حد ما شرعيتُها الهشة طوال فترة وجودها . ومن الواضح أن كوريا الجنوبية هى أقل أقطار شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة استقراراً ، كما أن فيها أعلى مستوى من التنظيمات العمالية والسياسية . والعوامل التى تسهم فى ذلك تبدو مرتبطة بكل من سيرها نحو التصنيع الحديث وتطورها كدولة ؛ فالتصنيع قد أسس على قيام مؤسسات حضرية مركزية كبيرة جداً ، ازدهرت فيها نقابات مستقلة رغم العقوبات المفروضة ضدها . و أصبح هذا التنظيم العمالى فاعلاً رئيسيًا فى النضال من أجل الديمقراطية التى تتسم بها كوريا الجنوبية اليوم . وكما لاحظ (كو Koo ١٩٨٧: ١١): "فإن التدخل الكثير من قبل الدولة فى الصراعات العمالية قد أدى إلى تسيب العلاقات العمالية ، ونمو تحالف بين

الحركة العمالية والحركات السياسية الأخرى" . ونتيجة لذلك ، فقد أصبحت لكوريا الجنوبية البنية الصناعية الأقرب من بين اقتصاديات دول شرقىّ آسيا ، إلى ما اعتقده (ماركس) فى البيان الشيوعى بأنه أكثر ما يؤدى إلى تكوين طبقة العمال (البوليتاريا) . وقد حدث ذلك فى أمة شهدت لفترة طويلة حركة سياسية طلابية ذات صوت قوى ، هذه الحركات الاجتماعية مجتمعة تواجه نظاماً حاكماً يختلف بشكل ملحوظ عن أنظمة الحكم فى بلدان شرقىّ آسيا التى نتناولها هنا .

وقد أسست كوريا الجنوبية مباشرة بعد حقبة ما بعد الحرب فى تنسيق محكم مع المؤسسات الصناعية الكبيرة ، وبتحالف مع طبقة الإقطاعيين الذين شوّهت شرعيتهم لتعاونهم أثناء الحرب مع المستعمرين اليابانيين . ولذلك وكما يقول (كو Koo ١٩٨٧م) فإن دولة كوريا الجنوبية لم تتمتع بالهيمنة المدنية ؛ فهى تستمر فى استخدام التعذيب المنتظم لتخويف المعارضة السياسية وقمعها ، حيث يتم ذلك بالموافقة الضمنية لكبار الرسميين (تقرير محققى اللجنة العالمية حول كوريا الجنوبية ، صحيفة سدنى مورننج هيرالد ، يناير/١٤/١٩٨٨م :١٠) (ولم تُستثنَ دول شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة من تهم التجاوز الرسمى حول قواعد وإجراءات دساتيرها فيما يتعلق باستعمال أساليب الاعتراف القسرى والتعذيب والعمليات الصحيحة ، كما يناقش (ماكورماك McCormack ١٩٨٦م) و (إجاراشى Igarshi ١٩٨٦م) فيما يختص باليابان) ؛ فالدولة والعمل الاقتصادى قد شكّلا البداية فى كوريا الجنوبية .

وفى حين أن الدولة فى كوريا الجنوبية لم تتمتع بالهيمنة المدنية ، إلا أن هذا يقل بكثير عن حقيقة دول ما بعد الحرب فى تايوان واليابان وسنغافورة . وقد بنيت شرعية هونغ كونغ على كونها أصبحت ملاذاً حيوياً رأسمالياً وصناعياً للفارين من شيوعية الصين أكثر من كونها بُنيت على شكل الدولة ؛ ولذلك لا تحدث فيها الهيمنة المدنية . وليس من الضرورى أن تكون العلاقات بين الدولة والمنظمات مشروعة ؛ فهذه العلاقات إنما تُنتج ويعاد إنتاجها حيثما وجدت . وحيثما لم يكن لها جذور قوية ؛ فستكون هناك ضرورة لدولة قوية . ودول شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة قد بذلت جهداً كبيراً للوصول "للوفاق الصناعى" (بوراوى Burawoy ١٩٧٩م- راجع سوجيموتو Sugimoto ١٩٨٦م ، بالنسبة لليابان ؛ وولكينسون Wilkinson ١٩٨٦، بالنسبة لسنغافورة على وجه

الخصوص) . وبالاستثناء الجزئى لكوريا الجنوبية بما شهدته من حركات مدنية قوية منادية بالديمقراطية ؛ فإن تلك الدول قد أحرزت نجاحًا كبرًا فى قمع المعارضة وليس ذلك فحسب ، بل لا بد للمرء أن يقر مع (بيرجر Birger ١٩٨٧) أن تلك الدول قد فعلت ذلك على أساس النمو والازدهار الاقتصادى العميقين ، وهو الشىء الذى يضفى الشرعية على ما فعلته . ودور الدولة يجب أن يدخل فى تفسيرات محددة بالنسبة للنجاح الاقتصادى لدول شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة ؛ فهذا الدور ضرورى فى عمل شكل النسيج الذى تعمل فيه الأطر المؤسسية لتبنى أساليب العقلانية من خلال الضوابط الحكومية .

ورغم أن اليابان كانت هى القوة المستعمرة التى امتدت هيمنتها إلى كوريا الجنوبية ، فإن اليابان مختلفة جدًا ؛ لأن التصور الخارجى لها هو "اليابان المتحدة" التى تكون بؤرتها الثابتة من وزارة التجارة الدولية والصناعة وفى بعض الأحيان وزارة المالية والتخطيط الاقتصادى . والذى يتسم به نظام الصناعة فى اليابان هو مستويات التفاعل الثابتة والمفصلة بين التنفيذيين فى قطاع الشركات ووزارات الدولة ، حتى بين صغار الرسميين ، وذلك فى محاولة للوصول إلى الوفاق الشامل حول رؤية بعيدة الأمد ومتماسكة فيما يتعلق بسير الاقتصاد إلى الأمام (ماكميلان McMillan ١٩٨٤م:٤٤). والتفاعل هناك ليس بين مؤسسات ذرية وحكومية قسرية ؛ فمنظمات القطاع الخاص تكون بصورة عامة فى مجموعات داخل السوق كما رأينا وهذه المجموعات متماسكة كالمنظمات الحكومية . وهذه الأخيرة وخاصة وزارة التجارة الدولية والصناعة هى التى توجه إداريًا الحسابات الاقتصادية ، وتساعد فى صياغة الأساليب العقلانية ، ودور هذه الوزارة فيما يتعلق بالتوجيه الإدارى لا يقتصر على الجوانب المعروفة "للتخطيط الصناعى" التى ركز عليها كتّاب أمثال (جونسون Johnson ١٩٨٢م) فيما يتعلق بالتدهور والتجديد الصناعى (راجع النقاش فى دراسة إور Ewer وهيجنس Higgins وستيفنس Stevens ١٩٨٧م على سبيل المثال) ، ولكنه يتمدد لتوجه قطاع الأعمال الصغيرة ومقاولات الباطن .

"أعدت وزارة التجارة الدولية والصناعة عدداً من البرامج لمساعدة قطاع الأعمال الصغيرة ، بما فى ذلك تأسيس مؤسسة تحسين الأعمال الصغيرة ، وتوفير التوجيه الفنى والدعم المالى ، لإعادة التأهيل والتطوير والسياسات المتعلقة باستهلاك بعض الآليات والمرافق ، وبرامج لاستشارات الإدارية والتثقيف الإدارى وتشجيع التعاونيات التى تكون بواسطة اتحادات أصحاب الأعمال الصغيرة فى المناطق الإدارية ، وتنظيم علاقات التعاقد من الباطن ، وتمويل شركة استثمار الأعمال الصغيرة . وهناك ستة عشر قانوناً رئيسياً تتعلق بالأعمال الصغيرة فى اليابان (عشرة منها أجيزت منذ عام ١٩٦١م) تشكل بمفردها ومجتمعة مع القانون اليابانى الرئيسى الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والذى أجيز عام ١٩٦٣م - إطاراً تكاملياً لتطوير الأعمال الصغيرة . ولا يتسم المعنى العام لهذا القانون بالتدخل وينحاز إلى إزالة الحجم الصغير فقط ، بل يهدف أيضاً إلى تحديث القطاع الصغير وجعله كفئاً فى سياق الاقتصاد الكلى (ماكميلان McMillan ١٩٨٤م : ٥٩-٦٠) .

هناك مجموعة من العلاقات المستقرة المعقدة التى تتحكم فى الوصول إلى الموارد المالية أفقياً ، بجانب التكامل الرأسى لمقاولى الباطن التابعين فى محيط الشركات ذات الأسماء الكبيرة ، واستقرار هذه العلاقات هو الذى يبدو حاسماً .

والمكون الرئيسى لمفردات الدافع التى قد تنشأ منها أساليب العقلانية ، سيكوِّن أشكال الحساب المالى التى تضع إطار العمل الإدارى ، وهذا هو محور تحليل (فيبر Weber الكلاسيكى ١٩٧٦م) . ففى كوريا الجنوبية تعد شبكات العمل الإدارى مبنية بناءً هيكلياً بدءاً من مستوى الدولة إلى أسفل ، فى حين أنها فى تايوان وهونغ كونغ أفقية إلى حد كبير ؛ إذ تعمل من خلال الأقرباء والعشيرة والمحلية . وفى اليابان ، فإن تنظيم الدولة للبنوك ، وتحويل المبالغ شبه العامة مباشرة إلى التصنيع ، والروابط المؤسسية القوية بما فى ذلك النظام المستقر لحملة الأسهم الذين يستعملون الأسهم الجديدة فى شركات التصنيع ويتعهدون بعدم المتاجرة فيها - كل تلك تساعد فى خلق إطار مستقر بدرجة عالية يحدث بداخله التخطيط . وفى السنوات الأخيرة ، فإن العلاقات مع البنوك قد أصبحت ضعيفة بعض الشىء ، وقد بدأت الكثير من الشركات فى الاعتماد على سوق الأوراق المالية والحصول على اعتمادات من الداخل (كوساى

Cosai وأوجينو Ogino ١٩٨٤م) ، ويؤكد كل من الاعتماد على البنك والمصادر الداخلية أن من الممكن إنشاء أطر مستقرة للتمويل على مستوى المنظمة . ومن خلال المنظمات والسوق المتداخلة ؛ تم تنظيم المصادر المستقرة للتمويل وشراء الأسهم ، بالإضافة إلى المسائل العامة المتعلقة بالسياسة الإستراتيجية . والشركات الأعضاء في "المجموعات المستقلة" وهي الشركات المنظمة رأسيًا بدلاً من أفقيًا ، حيث تلتف حول شركة ذات اسم كبير . وتلك الشركات تنظم مقاولين من الباطن تابعين ، وترتبط بأسهم متبادلة مستقرة مع مجموعات الشركات الأخرى . ويؤدي ذلك على الأقل إلى استجابة اليابان للحاجة إلى هياكل تكامل التمويل والتصنيع والسوق .

وقد تحقق تكامل مماثل في كوريا الجنوبية بآليات مختلفة ؛ ففي كوريا الجنوبية عادة ما تكون مجموعات الشركات المتحدة (شيبول Shaebol) مملوكة من قبل شخص واحد أو عائلة واحدة ، وتقع تحت سيطرتهما . كما أنها تعمل بصورة عامة في قطاع صناعي واحد ، ولا تعتمد على علاقات تعاقد من الباطن ، ولكنها تدمج رأسيًا معظم منتجي المكونات . وفي حين أن الإدارة تنجز من قبل العاملين في الشركات اليابانية ؛ فإنه يتم في كوريا الجنوبية من خلال توحيد الأسر . ونتيجة لذلك ، ففي حين أن إنجاز الاستقرار المالي والثقة يتم تحقيقه في اليابان من خلال المشاركة في الأسهم المنظمة بدرجة عالية ، وهو يتحقق في كوريا من خلال سيطرة وتمويل العائلة ، بالإضافة للروابط الواسعة مع المؤسسات المالية التي تسيطر عليها الدولة وهي المصدر الرئيسي لرأس المال الذي يتم جمعه في الخارج ؛ فسيطرة العائلة تؤمن استمرارية الفرص والملكية .

كذلك فإن السيطرة العائلية هي سمة المنظمات الصينية فيما وراء البحار كتلك الموجودة في تايوان ، ولكن مصادر العائلة التمويلية فيها ذات أهمية كبرى . ويورد (أورو Urro) و (بيجارت Biggart) و (هاميلتون Hamilton ١٩٨٨م:٢٢) أن ما يزيد على نسبة (٦٠٪) من رأس المال مستمد من العائلة والأصدقاء . ونتيجة لذلك ، فإن مجموعات الأعمال في تايوان مترابطة عائليًا من خلال الأفراد ، أعضاء العوائل الذين يتولون وظائف في الشركات المتعددة الملكية . وفي تايوان يحدث هذا في سياق دولة تقدم مساندة فاعلة إلى قطاع الصادرات ، من خلال آليات مثل الاستثناءات الضريبية

ومناطق التصدير (جولد Gold ١٩٨٦م-أمسدون Amsden ١٩٨٥م) ، بالإضافة إلى السيطرة على جزء من القطاع المالى الموجه للادخار ، فى حين ترك جزء آخر موجه للقروض دون ضوابط . وخلافًا ، لذلك فإن تدخل الدولة القوى يبدو غائبًا ؛ مما نتج عنه أن أصبحت التنمية الصناعية فى تايوان ما بعد الحرب الأكثر تلويثًا وتلوثًا ؛ فالتخطيط من قبل الدولة ليس بالجانب الهام فى المشهد الصناعى التايوانى (ليتل Little ١٩٧٩) .

وهناك عبر المنطقة اختلاف تام فى شكل الشركات بدءًا بالشركات الصغيرة المملوكة للعائلات والمنسقة على أساس السوق ، وشركات المقاولات من الباطن التايوانية التى تحمل سمات الأعمال الصينية فيما وراء البحار ، ومرورًا بمجموعات الشركات اليابانية الكبيرة ذات الإدارة الهرمية غير الخاضعة للأشخاص ، وشركات كوريا الجنوبية الأكبر التى تمولها الدولة ، أو القطاع الرئيسى لشركات سنغافورة المملوكة لجنسيات متعددة . هذا الاختلاف يبدو كافيًا للدلالة أن الأداء الكفء لا يمكن أن يكون سببه فقط المتغيرات على مستوى المنظمة (أورو Urro وبيجارت Biggart وهاميلتون Hamilton ١٩٨٨م) . وبالإضافة لذلك ، فإن الاختلاف الواسع فى متوسط حجم المؤسسات فى كل اقتصاد وطنى ؛ يدل على أن متغيرات المنظمات الطارئة مثل الحجم لا تعمل بجاهزية كعوامل لشرح متغيرات الأداء ؛ فمقاييس الأحجام النموذجية للمنظمات التى تتسم بها الدول موضوع النقاش لا تتداخل بقوة أو سهولة ، من حيث معدلات النمو كمقياس للفاعلية الكلية للاقتصاد . وفى الحقيقة وطبقًا للحجة المبينة هنا ، فإن الحجم النموذجى للمؤسسة يعتمد كثيرًا على دورة الدولة فى تنمية الاقتصاد سوق رأس المال ، وضبط العلاقات داخل المنظمة وهلم جرا .

وفى حين أن السوق مهم فى شرح منظمات تايوان وهونغ كونغ ، إلا أنه أقل أهمية فى اليابان من دور النظام الصناعى (ماكميلان McMillan ١٩٨٤م) أو هو - على سبيل المثال - أقل من دور مؤسسات الدولة فى تمويل الشركات فى كوريا الجنوبية ، وتمثل سنغافورة كذلك حالة خاصة ؛ فلا الدولة ولا العوائل تعد النقاط الرئيسية لتكوين رأس المال ؛ بسبب تفوق الاستثمار الأجنبى فى سنغافورة والذى هو فى معظمه يابانى وبريطانى وأمريكى ولا يوجد مثيل له فى مكان آخر .

وقد يبدو أن المصادفات الرئيسية المستمدة من الثقافة والأسواق وسمات المنظمات ، تحمل توضيحات بأوزان مختلفة فى كل حالة ؛ مما يؤدى إلى نشوء تأثير وزن العوامل المختلفة ؛ فالصورة تصبح لمنظمة منشأة تحت الضغط الطارئ ؛ حيث تصبح الممارسات المحلية هى الصدفة النهائية . وقد تكون هذه الممارسات مصادر لمقاومة الضغوط العقلانية من الأسواق والكفاءة والبيئة والمؤسسات ، أو قد تكون مساعدة لها. و سيتعلق كل شىء بأساليب العقلانية التى تنشئها الوكالات فى المنظمات وحولها ، وهى المادة التى يتم التأكيد عليها فى صناعة المنظمة ؛ ففى مكان واحد ، قد تكون العائلة هى التى تحدد بإفراط العقلانية الاقتصادية والضغوط تجاه كفاءة أكثر وجودة الحجم الطارئ والهيكل فى شكل المنظمة الصينية . وفى مكان آخر ، قد تكون العقلانية الاقتصادية هى التى تستخدم ثقافات فلاحين محلية لإعادة تقديم الأعمال والتقاعد والخبز الفرنسى . وفى آخر قد تكون السلطة والسيطرة على موارد رأس المال من قبل الدولة ، هى التى تمارس الضغوط نحو عمل منظمات بأحجام كبيرة للغاية .

هل الأعمال الصينية العائلية أقل عقلانية من شركات كوريا الجنوبية ؟ هل الخبز الفرنسى منتج غير عقلانى بنفس طريقة الدراجة التايوانية ؟ إن هذا صحيح فقط من خلال بُعد دالٍ على الجهل بالعقلانيات ، ينشئه الوكلاء أنفسهم من خلال الممارسات المحلية التى تدخل فى صنع هذا البعد وإعادة إنتاجه .

وبالطبع ، تبقى ملاحظة أن الممارسات المحلية ليست غائبة بأى حال من الأحوال عن منظمات كوريا الجنوبية التى تبدو أكثر عقلانية أو عن المؤسسات اليابانية ؛ فدولة كوريا الجنوبية قد طورت مساراً سلطوياً للتحديث من فوضى ما بعد الحرب الأهلية ضد الاستعمار التى تطورت إلى حرب بين الدول الكبرى فى كل شىء عدا اسمها ؛ فالكثير من مراكز القوى التى كانت قائمة تم الاتفاق على تعاونها مع المستعمرين اليابانيين . وأصبحت الدولة الجديدة خاضعة للولايات المتحدة فى تكوينها ، حيث صنعت لتصمد فى وجه الشيوعية وتناهضها . وبعد الحرب الكورية ، أعيد توجيه شكلها السلطوى إلى التنمية الاقتصادية ، والتى سعت إلى فرضها بطريقة متسلطة من خلال "تكبير" حجم المؤسسات الوطنية ، وبدئها للتحديث الذى قادت إليه الحرب من لا شىء ؛ بسبب طبيعة التنمية الاستعمارية والضرورات التى فرضتها الحرب الكورية ؛

إذ لم تكن هناك أى سلطات استثنائية قوية ، ولم تسمح حالة الارتياب بمعارضة سياسية مشروعة ، وقد نمت المنظمات ، أنشئت هياكلها بواسطة الأوامر السياسية ، واستخدمت أفكار الأعمال الإدارة الخاصة بالكفاءة التى قدمتها وموّلتها عن طيب خاطر أفرع الحكومة الأمريكية فى حربها ضد الشيوعية (هاميلتون Hamilton و بيجارت Biggart ١٩٨٨م-S٨٢ -المصدر بنج Bunge ١٩٨٢م:١١٥- وزو Zo ١٩٧٠م:١٣-١٤) .

وفى اليابان كانت ممارسة ما قبل الحرب التى تمتد إلى ما قبل الثورة على حكم الأسر الإقطاعية هى التى سادت ، حيث التفت مجموعة قوية مترابطة من الفاعلين الاقتصاديين حول نظام سياسى مركزى ضعيف ، كانت مساهمته الأساسية تسهيل عمل هذه السلطات اللامركزية (جونسون Johnson ١٩٨٢م- وستنى Westney ١٩٨٧م) . وفى حقبة الخمسينيات برز مرة أخرى هذا الهيكل فى شركات المشهد الاقتصادى ما بعد الحرب ، والتى لم تكن لها قيادات ؛ حيث سادت مجموعة التبادل التجارى فى السوق ، وبذلك فقد كانت تلك الشركات ترجع إلى التاريخ المحلى للتقليد الاقتصادى ، بدلاً من الاستجابة لقوى السوق . وفى تايوان وهونغ كونغ لم تشارك الدولة إلى حد كبير فى أعمال العائلة ؛ ولذلك فقد تمت ممارسة قدر ضئيل من السلطة المركزية ، ونتيجة لذلك فقد انتعشت ممارسات الأعمال الأسرية .

الخلاصة:

إن الصورة فى كل قطر من أقطار شرقىّ آسيا هى نجاح غير مسبوق من منظور الاقتصاد الكلى خلال العشرين سنة الأخيرة أو نحوها . ولم تتبع هيكلة المنظمات فى أى من هذه الأقطار مسارات واضحة نحو العقلانية ، من الأسواق أو الكفاءة أو المصادفات التى يتوقعها المرء ؛ ففى كل هذه الأقطار ، فإن أساليب مختلفة للعقلانية قد مكنت لهذه الضغوط ، وفى بعض البلاد مثل كوريا الجنوبية تم نقل الضغوط إلى حد كبير من خلال الإطار المؤسسى للثقافة المحلية والممارسة ؛ فالصورة ظلت دائمًا معقدة بتوافر أو عدم توافر موارد محلية مشتتة ، يمكن لأساليب العقلانية معها أن تنشأ أو تقام أو يتم تحويلها .

وفى قلب العقلانية تقف أكبر مصادفة للإنجاز البشرى ، وهى الثقافة المادية ، والتى تقاوم أحيانًا وتنحنى أحيانًا. ولكن لن يتم التقليل من أهميتها بجانب الإطار المغلف لها من قبل الدولة والمؤسسات الوطنية التى تبنى بداخلها أشكال المنظمات ، والمادة التى تم استعراضها توضح أنه توجد عبر الأقطار اختلافات واضحة بين الأشكال المعاصرة للمنظمات . وهذه الاختلافات قد تعزّى إلى أساليب العقلانية المختلفة المتوافرة للبناء مع بيئات مختلفة . وهذه الاختلافات تعزى لتفاعل الثقافات المحلية مع عمليات الإطار والضوابط المؤسسية التى تستمد من الدولة ووكالات العقلانية الأخرى . ومن النسيج من الإمكانات تستمد الموارد التى تستعمل للوصول إلى الأهداف داخل المنظمات .

هذا ، وتعترض نتائجَ هذا الفصل على نحو عميق بعضُ مفاهيم تحليل المنظمات المسلم بها ، مادام الموضوع لم يعد مرتبطًا بالضرورة بعقد التوظيف كقاعدة ضمنية للتحليل ، وكعنصر تكوينى لمتغيرات مثل "الحجم" . وفى الحقيقة ، ففى حركة نبّهت لها بعض التحليلات الغربية لليابان ؛ يمكن القول بأن أحد موضوعات تحليل منظمات ما بعد الحداثة سيحدث ، وكونه - بدوره - يتأسس على أشكال التعاقد فيما قبل الحداثة ، فهذه مجرد سخرية حادة ؛ فموضوعات تحليل ما بعد الحداثة لا يمكن احتواؤها فى نصوص العقد القانونية البسيطة ، ولكنها تكون من خلال مجموعة من العلاقات الاجتماعية الأخرى ، وخاصة التعاقد من الباطن الواسع وشبكات العلاقات ، حيث تتسم تلك التحليلات فوق ذلك كله باللاتمييز الواسع للعديد من جوانب حياة المنظمات . ومن خلال تحليل هذه الاتجاهات التى لا تعوقها نظريات الحداثة المختزلة ، يمكن أن تنمو دراسات لمنظمات ما بعد الحداثة .

الفصل السابع
منظمة الحداثة وما بعد الحداثة

تدل المادة التى استعرضناها حتى الآن أنه إذا ما نظر إليها فى سياق مقارن ؛ فإن هناك اختلافات واضحة بين الأشكال المعاصرة للمنظمة . وقد أرجعت الاختلافات إلى أساليب مختلفة من العقلانية تتوافر لصنع المنظمات فى بيئات مختلفة . وقد عزيت هذه الاختلافات لتفاعل عمليات الأطر والضوابط المؤسسية المستمدة من كل من الدولة ووكالات العقلانية الأخرى . ومن نسيج الإمكانات هذا ، تشكل الموارد التى تستعمل النفوذ للوصول إلى الأهداف داخل المنظمات .

وقد عرضت الفصول السابقة لحجة ذات وجوه عدة ، فأولاً ، إن الحجج التى تسعى لاستعمال الفاعلية لتفسير صعود عدد محدود من أشكال المنظمات ليست عالمية فى نطاقها كما قد يبدو ؛ فلا يستطيع المرء أن يميز بعض الحالات التى لا ينطبق عليها ذلك فحسب ، وخاصة فى قصص النجاح الاقتصادى لبلدان شرقىّ آسيا فحسب . فهذه الحالات نفسها لا تنسجم مع شكل هيكلى واحد دقيق . وبدلاً من أن يكون هناك تطابق مع شكل منظمة طاغٍ يبدو أن هناك مجموعة كبيرة ممّا يشير إليه (كول Cole ١٩٧٣م) "بالبدائل الوظيفية" فى سياق المنظمات اليابانية . ثانيًا ، يمكن القول إن المنظمات فى حد ذاتها قد لا تكون بالضرورة الشىء الوحيد أو الأكثر ملاءمة الذى يمكن أن تنشأ به سوسيولوجيا منظمات العمل الاقتصادى ؛ فالمفاهيم المتعلقة بالكيفية التى ترسخ بها المنظمات الاجتماعية فى نظام اقتصادى تبدو متساوية فى ملاءمتها للتحليل ، وذلك من خلال العائلية والتعاقد من الباطن والتنظيم الرسمى ومجموعات العمل وهلم جرا ؛ ولذلك فإن هذا المفهوم لا يحكم مسبقًا على شكل المنظمة الذى يكتشفه المرء .

ويبدو - وخاصة فى منظمات شرقىّ آسيا - أن جوانب هامة لهذا الترسيخ قد تحتوى جوانب معينة مسلمًا بها تتعلق بما يعد ملامح للمنظمات الحديثة ؛ فحداثة المنظمات الحديثة تكمن فى إضفاء القيمة على هذه المنظمات فى مجموعة من

الاختلافات التى تكاد تكون منسجمة حول موضوع إنشاء البيروقراطية من قبل (فيبر Weber) . والقول بأن المنظمات فى اليابان أو هونغ كونغ تختلف فى بعض الجوانب عن ذلك الموضوع ، لا يعنى القول بأنها غير معترف بها كمنظمات ؛ فمبنى ما بعد الحداثة مثل مبنى بنك هونغ كونغ وشنغهاى لا يزال مقبولاً بوصفه مبنى . وكذلك هى الحال بالنسبة لشكل المنظمة . ومنظمات ما بعد الحداثة ستكون تلك التى تتدنى بعض جوانب ترسيخها إلى ممارسات وجوانب التصميم التى تجد صدى ضئيلاً ، إما فى نظرية الحداثة وإما ممارسة المنظمات . وإذا أخذنا اليابان كأكثر المجتمعات تقدمًا فى شرقىّ آسيا فمن المناسب اعتبار جوانب تصميم المنظمة فيها كقاعدة اختبار افتراضية لنظرية منظمات ما بعد الحداثة .

البيروقراطية والفوردية : مزيج الحداثة :

كفرضية ، إن المرء قد ينظر إلى فكرة المتغير اليابانى فى منظمات شرقىّ آسيا باعتباره يمثل شكلاً للمنظمة مناهضًا لأشكال المنظمة البيروقراطية ، كما يناهض شكل ما بعد الحداثة أشكال الحداثة . هذه النظرة ليست بأكثر من كونها افتراضية ؛ فعناصر ممارسة المنظمة ستكون العنصر الرئيسى ، فإلى الحد التى تبدو فيه هذه العناصر متعارضة مع الحداثة ليس فى الممارسة فقط ، وإنما فى النظرية كذلك ، فإننا قد نجد أنفسنا مواجهين بإشكالية حدود فهمنا لأطر الحداثة .

ويمكن التفكير فى منظمات الحداثة من منظور (فيبر Weber) الخاص بتصنيف هياكل السيطرة الآلية والبيروقراطية ؛ إذ إن هذه قد أنشئت فيما بعد على قاعدة عقلانية بشكل كامل من تقسيم العمل الذى لا يتطلب مهارة . وفى الأدبيات الحديثة وافتقاءً لأثر تأملات (جرامسكى Gramsci ١٩٧١م) فى كتابة "مفكرة السجن". هذه الأساسات عادة ما يشار إليها كتلك الخاصة "بالفوردية" ؛ فقاعدة العمل الفوردى هى إنتاج متسلسل شبه تلقائى وفقًا لأنموذج دوترويت . وقد بدأت فى التطور منذ العشرينيات من القرن الماضى وما بعد ذلك ، وخاصة فى مجال إنتاج البضائع الاستهلاكية بكميات كبيرة ، فى دورات إنتاج كبيرة على الرغم من أنها تمددت لإنتاج مكونات وسيطة قياسية لتصنيع وسائل هذا الإنتاج (أجليتا Aglieta ١٩٧٩م :١١٧) . وكانت قاعدة عملية العمل مكثفة وآلية ومقسمة للعمل . وقد اشتملت على إنجازات

(تايلور Taylor) السابقة فى تطبيق الطرق التجريبية على دراسة وتصميم ولا مهارة / وإعادة مهارة العمل (راجع كليج Clegg و دنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م : الفصلان الثالث و الحادى عشر وعلى كل ، فإن قاعدة العمل إضافة إلى تلك ما يرمز إليه أجليتا Aglieta (١٩٧٩: ١١٨) بـ " المبدأين المكملين". وكانت هذه عبارة عن دمج أجزاء عملية العمل المختلفة من خلال نظام للسيور الناقلة وأجهزة مناولة تؤمن حركة المواد ؛ ليتم تحويلها ووصولها إلى الآلات المناسبة . وبعبارة أخرى ، كانت العملية تتسم بنظام تجميع متسلسل آلى ينظم العمل فى تحولات مطبقة على المواد الخام فى تدفق متسلسل ومستقيم . والمبدأ الثانى كان "تثبيت العمال فى أعمال حددت مواقعها بطريقة دقيقة بواسطة ترتيبها بنظام الآلة" ، وفى هذا النظام ، فقد العمال إيقاع عملهم وأصبحوا ملحقين تماماً بالآلة ، يكررون تلك الحركات الأولية القليلة التى تصممها الإدارات الهندسية كمجموع عقلانى لوجودهم الرسمى فى المنظمة . (هذا بالطبع لا ينفى وجود حياة "خفية" للمنظمة راسخة ثقافياً وغنية جداً فى النظام ككل ، مثلما تحرى ذلك بعض الكتاب أمثال روى Roy "١٩٥٨م") .

كانت الفوردية نظاماً للإنتاج بكميات كبيرة ومبنيةً على إنتاجية العمل وعلاقة الأجور التى ربطت بين الأجر الحقيقى ونمو الإنتاجية ، الذى جعله مبدأ (تايلور Taylor) ممكناً ؛ فمكاسب الإنتاجية ترجمت فى أجور مكنت لنمو الطلب النهائى لبضائع استهلاكية قياسية (ألبرتسن Albertsen ١٩٨٨م :٣٤٤) ؛ فعمال الإنتاج بكميات كبيرة كانوا أيضاً المستهلكين لكميات كبيرة فى حقبة الرأسمالية الاستهلاكية (جيمسون Jameson ١٩٨٤م) ؛ حيث تمركزت فى العوائل والمساكن فى الضواحى كموقع محلى لإعادة إنتاجها . ومن هناك يذهبون للعمل فى منظمات كبيرة مركزة على المكان ، ثم يذهبون للاستهلاك من مدن تجارية مماثلة من حيث التركيز على المكان (كما هى معروفة فى أستراليا) ؛ فتركيز المنظمات على الأمكنة نتج عنه اتجاه نحو هياكل فى أطراف المركز ، مع توافر فرص وظيفية عالية وأجور عالية وهجرة العمالة المركزة فى المناطق الصناعية الرئيسية مع وجود بطالة وأجور منخفضة وهجرة العمالة المتمركزة فى المناطق البعيدة (ألبرتسن Albertsen ١٩٨٨م:٣٤٥) . وقد اتجهت التركيزات الصناعية الناضجة من الناحية التقنية إلى اللامركزية بقيام فروع لها فى أطرافها ،

لتستفيد من العمالة الرخيصة غير الماهرة (يجب أن يكون واضحًا أن العلاقات بين المركز والأطراف ظلت فى عملية مستمرة من إرسائها وإعادة إرسائها لتشكيل العلاقات العالمية والإقليمية وداخل المجتمع) .

وقد تمدد فوق القاعدة التنظيمية لمؤسسات (فورد Ford) هيكل إدارى هرمى صُمِّم بطريقة بيروقراطية . ومن قمة هذا الهرم قد توزعت الإدارة من قسم المنتج إلى الأجهزة الرئيسية للحسابات والمراقبة . ووفقًا للنظرية الرسمية والتطبيق العملى لها فى تصميم المنظمة ؛ فإن السلطة وفق الهرم الإدارى تخوّل للأفراد بحكم وظائفهم و/أو خبراتهم . وهذه الوظائف تنظم هرميًا مع الإذعان للتعليمات الصادرة من الجهات الأعلى التى يعبر عنها من منظور لوائح ثابتة عالمية ، ستصبح رسمية بحيث إن أى استئناف ضدها يمكن التعبير عنه من خلال "مبدأ مراسلة" يربط الفعل باللوائح الرسمية . والمبادئ اليومية للإدارة المستمدة من وظائف الهرم الإدارى تكمن فى الرقابة والإشراف المباشرين ، بالإضافة إلى اللوائح القياسية والموافقات . ويقوم التوظيف على أساس التدريب المتخصص وشهادات الكفاءة الرسمية التى يتم الحصول عليها من قبل الوظيفة . كما يتم اختبار الموظفين بحرص شديد ؛ لتأكيد التجانس فى إعادة إنتاج المنظمة . وبالنسبة للمستويات العليا من الوظائف الإدارية (مقارنة بالمستويات الأدنى لأولئك الذين يدارون أكثر مما يديرون) ؛ فإن التوظيف قد يشكل مهنة قد تكون فيها إما الأقدمية وإما الإنجاز أساسًا للترقى . كما تتم تقوية الرسمية العامة للعلاقات من خلال النموذج اللاشخصى ، بحيث تصبح العلاقات مُؤسَّسة على الدور وجزئية وفاعلة . كما تكون مصادر التحفيز الأساسى قائمة على الحافز . وتضمن هذه الفكرة فى مبدأ مكافآت تفاضلية ، وفقًا للوظيفة فى الهرم الإدارى تكون فيها المكانة والامتيازات والسلطة متماثلة مع بعضها بعضًا .

وفى قاعدة الهرم الإدارى ، سيكون هناك تقسيم للعمل إلى أقصى حد . ويتم التمييز بين فكرة عمل التصميم والمفهوم والمخاطبة وبين العمل اليدوى ؛ فالعمل الأخير تمارسه عدة أيدٍ متبادلة تنفد وتجعل من الممكن تنفيذ تصاميم الآخرين فى الوظائف الأعلى. وهؤلاء الآخرون من مديرين ومشرفين وإداريين المختصين بانسياب العمل المركزى يميزون عن المهام المتعلقة بالأداء . وفى الحقيقة ، فقد كان المميز من عدة

جوانب هو سمة النظام الرسمية . وكان ذلك عبارة عن أعلى درجة من الوظائف والمهام المتخصصة وتمييز متسع للأدوار الجزئية ؛ فقد كان يتم تقلد أشكال الخبرة وترتيبها بحيث إن الخبرة المتخصصة تكون أساس سلطات الفرد أو الاختصاصى المهنى أو الوحدة الفرعية فى النظام . وفى السبعينيات وكما يقول (ألبرتسن Albertsen ١٩٨٨م : ٣٤٨) :

"إن النموذج الفوردى بدأ فى التوقف ؛ فأزمة السبعينيات أصبحت أزمة النموذج نفسه ، بدلاً من أن تكون مجرد أزمة أخرى فى داخله ؛ فنفس الظروف التى ساندت أصلاً تمدد النموذج تحولت الآن إلى قيود تحد من تطوره ؛ فالبطء فى نمو الإنتاجية والمنافسة العالمية الحادة والضغوط المرتفعة الدائمة حول الأجور المباشرة والاجتماعية – قد اجتمعت لتضغط على الأرباح ، وتحد من العملية التراكمية . وفى ذات الوقت ، فإن عدم مرونة الأجور حال دون الانهيار المتصاعد للمطلب الاجتماعى ؛ ولذلك بقى النموذج الفوردى ولكن فى شكل راكد اتسم بأزمة تضخم مصحوب بركود اقتصادى طويل ، كما كان ممتلئًا باتجاهات تعمل على حله" .

وفى المنظمات ، فإن الإنتاجية أصبحت بطيئة ؛ لأنه من وجهة النظر هذه فقد وصلت التايلورية إلى حدودها ؛ إذ لم تبق هناك مساحات فيها لتعقيلها ؛ فالعاملون أصبحوا أكثر مقاومة خاصة أثناء الفترة الطويلة للتوظيف الكامل لما بعد الحرب ، كما أن مكاسب الكفاءة أصبحت أقل أهمية من زيادة تكاليف الرقابة والإدارة المرتبطة بالفصل غير المرن بين العمل الذهنى والآخر الإدارى . وكانت هناك تغييرات ذات صلة بمحيط الإدارة والنفوذ "وعولمة" مرتفعة "بلا عولمة" للمناطق والمؤسسات التى كانت فى السابق قلاعًا للفوردية . كما انهارت علاقات الأطراف بالمركز عندما بدأت المؤسسات الناضحة فى لا مركزية وحدات الإنتاج اليدوى القياسية ، ووضعها فى المحليات المنتشرة ، وكذلك فى البلدان المتقدمة فى حين تركيزها للوظائف الإدارية والمالية فى المناطق الحضرية الكبيرة (ألبرتسن Albertsen ١٩٨٨م: ص ٣٤٧) . وأصبح رد فعل المنظمات لهذه الحالة المتغيرة واضحًا فى الثمانينيات ؛ لكى يوضح أن مفهوم منظمات ما بعد الحداثة قد تمت صياغته . ومن منظور علاقات الأطراف والمركز كمفهوم ، فهو موجه بشكل خاص إلى فهم طبيعة المنظمات اليابانية .

منظمات ما بعد الحداثة :

أيًا كان الأمر ، فمن الواضح أن تمثيل الحداثة لا يصور بدقة الأنماط التنظيمية للمنظمة اليابانية المعاصرة ؛ التى عملت فى الثمانينيات وكأنها منارات لما بعد الحداثة ، مع الأخذ فى الاعتبار الدور الذى لعبته الأمثلة المختلفة لها فى المناظرات الحالية .

ولهذا السبب ، فإن تلك الأنماط يشار إليها أحيانًا بأنها "منظمات ما بعد الفوردية" أو "الفيوجية" (كينى Kenney وفلوريدا Florida ١٩٨٨م) . ومع تناول الصورة الكلية ، وليس فقط التقنية وعناصر انسياب العمل ؛ فقد يفضل المرء أن يطلق عليها ما بعد الحداثة لربط الاختلاف بنموذج (فيبر Weber) للحداثة ؛ فالاتجاهان نحو الحداثة وما بعد الحداثة ليسا منفصلين عن بعضهما . ومنظرو مدرسة الضوابط النظامية مثل (أجليتا Aglieta ١٩٧٩م) يعتبرون الفوردية شيئًا سوف يكون قاصرًا فى ازدياد على الصناعات الأقل نموًا ، والتى ستقوم فى مناطق العالم الأقل نموًا اقتصاديًا عندما تصبح الرأسمالية أكثر عالمية . وفى المؤسسات الرئيسية والأقطار ، فإن الإدارة ستصبح أقل تسلطًا فى مواقع العمل ، عندما تحل أشكال ضوابط السوق الجديدة محل الرقابة الخارجية للإشراف ، وتحدث تغييرات تجسدها إزالة الضوابط المفروضة على المنظمات . وسوف يزداد خلق الأسواق الداخلية فى المنظمات عندما تتزايد مراكز التكلفة ومراكز الربح ، وسوف تقل الرقابة عندما يتم تبنى أنظمة تصنيع مرنة يصبح العاملون فيها هم المشرفين على أنفسهم .

وبالنسبة للكثيرين من الكتاب ، فإن الظواهر موضوع النقاش هنا هى جزء من الكثير من الاتجاهات العالمية . فمثلاً يكتب (لاش Lash) و (أورى Urry ١٩٨٧م) حول تفكك الرأسمالية المنظمة ونمو الرأسمالية غير المنظمة فى ردود فعل الولايات المتحدة وبعض أقطار غربىّ أوربا تجاه نهاية الازدهار الاقتصادى لما بعد الحرب . ويكتب (بيور Piore) و (سابل Sable ١٩٨٤م) حول "انقسام صناعى ثانٍ" يبدأ فى المجتمعات نتيجة نمو أنظمة تصنيع مرنة . والذى تشترك فيه ردود الأفعال هذه هو التركيز على بعض الاتجاهات فى الربط بين كل من الإنتاج والاستهلاك فى بعض المجتمعات الرأسمالية المتقدمة . والغرض من هذا التحليل أكثر توافقًا وأكثر تحديدًا ؛ فهو يركز على هذه الاتجاهات من خلال ترسيخ العمل الاقتصادى . وما قد تكون عليه مقومات

منظمة ما بعد الحداثة تبرز بأفضل طريقة عند مقارنتها ببعض السمات المألوفة فى منظمة الحداثة . وكغيره فى تحليلات ما بعد الحداثة فى المجالات الأخرى فإن اللاتمييز (لاش Lash ١٩٨٨م) مكون هام على الأقل فى الإنتاج (وفى الاستهلاك فإن اتجاه ما بعد الحداثة يميل بدرجة كبيرة إلى تمييز أكثر) . ويشير اللاتمييز إلى عكس عملية التمييز التى رآها بعض المراقبين من أمثال (فيبر Weber ١٩٧٨م) كعنصر رئيسى فى الحداثة . وما بعد الحداثة تشير إلى المنظمة ككيان أكثر عضوية وأقل تمييزاً من تلك المنظمات التى تطغى عليها تصاميم الحداثة البيروقراطية . وبعض الاتجاهات ذات الدرجة العالية من العمومية والتى ستخضع بالضرورة إلى التشذيب اللاحق والحذر قد تعمل لتمثيل المشهد .

وحيثما كانت منظمة الحداثة جامدة ؛ فإن منظمة ما بعد الحداثة مرنة . وحيثما كان استهلاك الحداثة قائماً على الكميات الكبيرة ؛ فإن استهلاك ما بعد الحداثة قائم على فرص الأعمال . وحيثما كانت منظمة الحداثة قائمة على الحتمية التقنية ؛ فإن منظمة ما بعد الحداثة تقوم على الخيارات التقنية التى تصبح ممكنة من خلال المعدات الإلكترونية الدقيقة غير المخصصة . وحيثما كانت المنظمة والأعمال مميزة بدرجة عالية ومحددة وخالية من المهارة ؛ فإن منظمة وأعمال ما بعد الحداثة غير مميزة بدرجة عالية وغير محددة ومتعددة المهارات . وعلاقات التوظيف بوصفها علاقة جوهرية فى المنظمات ، قد أنشأت حتمية الحجم كمتغير طارئ ، وأفسحت الطريق إلى علاقات أكثر تجزئة وتعقيداً مثل التعاقد من الباطن وشبكات الأعمال .

وإذا كان للمنظمات أن تعكس الإبداع – ليس هنالك سبب فى أن تفعل أو لا تفعل ذلك – فإن (وليامز Williams ١٩٨٩م-٥٢) كان سيدفعنا إلى إعادة اكتشاف "مجتمع" المنظمة فى تقليد القرن الماضى البديل المهمل . ففى حين أنه يرى فى تلك التقاليد البديلة المهملة ضرورة ديمقراطية فليس من الواضح بأى شكل أن ذلك هو كذلك ؛ فمفاهيم المنظمة المجتمعية ليس لها موقع احتكارى فى خيال المصلحين من ذوى النزعات اليسارية ، وكما رأينا فى جاذبية ما بعد الكونفوشية ، فإن الصورة المألوفة ماضٍ عضوى متخيل ؛ تستطيع أن توضح لنا المصلحين ذوى الاتجاهات اليمينية .

ولا ترمز ما بعد الحداثة إلى نهاية السياسة أو خلق أشكال منظمات مفرغة من المحتوى السياسى ، فعلى سبيل المثال هناك مفاهيم ديمقراطية مختلفة لما بعد الحداثة . ولا يحتاج المرء أن يكون متشائما ليدرك أن ليس هناك ضرورة للأشكال التى قد تتخذها أى منظمات ممكنة ما بعد الحداثة . والتفسير الذى يرى منظمة ما بعد الحداثة كشكل استبدادى قد يكتشف بأنه مناسب كالتفسير الذى يحتفل بتعدديتها وفى النهاية فإن هذه المسائل لا تقرر بالحكم التحليلى وحده ، ولكنها تعتمد على الانتصارات والإخفاقات للأشكال المختلفة للسلطة/المعرفة فى صنع عالم ما بعد الحداثة . ولهذا السبب ، فإن الأنواع النموذجية للفوردية وما بعد الفوردية كتلك التى وردت فى هوامش (رستن Rusten ١٩٨٩م:٥٦-٥٧) مضللة بعض الشيء ، وللإنصاف فإن (رستن) يعترف فى صلب تحليله بأن هذه الأنماط تصدر أحكامًا مسبقة على السياقات التى تشكل ويتم تشكيلها بواسطة هذه الاتجاهات .

وجوانب اتجاهات ما بعد الحداثة قد تعتمد فى بعض السياقات على توجه مضاد للنقابات ، كما فى الولايات المتحدة المعاصرة (حيث إن انتظام القوى العاملة فى النقابات منخفض الآن حيث تبلغ نسبته ١٧٪) . وليس ذلك هو الحال فى السويد ، حيث يبلغ الانتظام فى النقابات (٩٠٪) . وبالنسبة لبعض الأقطار فإن التقدير ليس واضحًا .

وستواجه بعض الدول بخيارات إستراتيجية أكثر من غيرها فى إنشاء الرأسمالية المعاصرة ؛ فالبحث الذى أجراه مؤخرًا (كالمفورز Calmfors وديفيل Diffil ١٩٨٨م) يوحى بأن المصادفة الرئيسية فى مقارنات الأنظمة الرأسمالية ، هى فى نوع نظام المساومة المؤسس فى البيئات الوطنية المختلفة . وقد أوضحت الدراسات مجتمعةً وجود علاقة بين هذا المتغير ونتائج مختارة للاقتصاد الكلى ، مثل مستويات البطالة والتضخم (كليج Clegg ، بورهام Boreham Boreham ودو ١٩٨٦م) وقد حدد (كالمفورز Calmfors) و (ديفيل Diffil ١٩٨٨م) ثلاثة أنواع من الترتيبات ، وبتركيزهما على التعاون المتبادل بين المخدم والنقابات فى المساومة على الأجور ؛ فقد قاما بتقسيم سبعة عشر قطرًا من أقطار منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية إلى تلك التى تتسم بأنماط مركزية ولا مركزية ومتوسطة فى المساومة على الأجور ، ثم نسبت هذه الأنواع إلى مجموعة

نتائج اقتصاد كلى مثل مستويات التضخم والبطالة ؛ فالأقطار التى كانت أنظمة مساومتها على الأجور بمركزية أو لا مركزية بدرجة عالية كان أداؤها أفضل من الفئة المتوسطة ، وقد اشتملت الفئة المتوسطة على أستراليا ونيوزيلندة وألمانيا الغربية وهولندا وبلجيكا . ويذكر الباحثون أن بريطانيا قد تكون ضمن هذه الفئة . ومن الواضح أن لهذه الأقطار دافعًا كبيرًا لإعادة التفكير فى إستراتيجياتها من منظور نظام مركزى للمساومة على الأجور ، إذا كانت مهتمة بتحقيق نتائج اقتصاد كلى أكثر فاعلية . وتلك الأقطار التى تقف على طرفين متقابلين هى بالضرورة منغلقة تصاميمها ليس فقط بحكم المماثلة المؤسسية ، ولكن أيضًا بحكم مزايا الأداء التى تنتج من جودة هذا الشكل . وتلك الأقطار الأقل مماثلة فى ترتيباتها المؤسسية لها القدر الأكبر من حرية الحركة والاختيار فى كلا الاتجاهين .

وكنتيجة للخيارات التى تواجه البلدان فى الفئة المتوسطة ، فإن النقاش حول منظمات ما بعد الحداثة يتخذ بعدًا سياسيًا هامًا . وإلى الحد الذى يتم فيه حذف فى جوانب النقاش ، ويصبح مفهوم ترتيبات ما بعد الحداثة متوافقًا فقط مع متغير سوق عمالة حرة لأشكال المنظمات ، مما يعنى فعلاً حرية الأقلية وقيودًا على الأوضاع القمعية للكثير - فإن جوانب النقاش والاختيار تصبح غير مقيدة دون أن تستدعى الضرورة . بالإضافة لذلك ، فالاهتمام بوصفات علاجية بديلة سيبدو نصيحة غير صحيحة ، ونتيجة لذلك فإن مناقشة الأمثلة الباسفيكية (الدول الواقعة فى المحيط الهادى) كاليابان وأقطار شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة يحتاج لموازنته بنقاش بإمكانات أقل ليبرالية اقتصادية وأكثر ديمقراطية اشتراكية ، مثل تلك التى تسود على سبيل المثال فى السويد . وعندما تطرح مسألة الاختبار من هذه الجوانب فإنها ستصبح أكثر حدة .

وإذا ركزنا فقط على اليابان وأقطار شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة ، فبالرغم من أن الخيارات لم تكتمل بين الإستراتيجيات القومية إلا أنه يبدو أن لها عناصر مشتركة موجهة نحو إعادة قولبة العلاقات الصناعية والتنظيمية ، فى علاقات منسجمة مع تلك التى اتسم بها إحياء التحليل الليبرالى المحافظ الجديد فى الثمانينيات . وسيتم السعى للحصول على وصفات النجاح فى عدم وضع قيود على المنظمات ، وعدم قيام النقابات

أو قيام نقابات المنظمات ، وفى تدخل الدولة الموجه نحو كبح تجاوزات الديمقراطية والعبء الإدارى الزائد وعدم القدرة على التحكم وهلم جرا . (للحصول على تفاصيل للحجج ، راجع كليج Clegg وبورهام Boreham ودو Dow ١٩٨٣م :٣٤-٣٨) . وعندما يواجه الخيال الاقتصادى والسياسى بنجاح اقتصادى لمثال لما يعتبر من عدة جوانب بديلاً لهذه الحالات بدول المحيط الهادى ويُرمز له هنا بالسويد ؛ فإن الخيارات الضمنية تصبح فى الحقيقة واضحة جداً .

وفى السويد كما فى عدد قليل من دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية ، توجد حركة عمالية منظمة نسبيًا بطريقة جيدة ، وتعمل من خلال المنظمات والمؤسسات الجماعية المتفق عليها ؛ حيث تسعى لفرض أفضليتها السياسية على المخدمين والحكومة . ويلاحظ (لاش Lash) و (أورى Urry ١٩٨٧م:٢٨٣) :

" أن النقابات الألمانية والسويدية قد لعبت دوراً فى بدء المرونة فى موقع العمل ، وفى زيادة إثراء العمل من خلال تصنيف العمل . وقد تمكنوا إلى حد ما من المرونة فى العمل . وبرفضها الكامل لمثل هذا التغيير ، فإن النقابات البريطانية أتاحت لأصحاب العمل بدء المرونة بطريقة أضرت كثيراً بمصالح كل من العاملين والنقابات" .

والذى يميز الإستراتيجية السويدية سيُرى على أنه يعتمد على الأفكار الرئيسية للمواطنة والتمثيل ، فمن ناحية ، فإن تعميق وتمديد المواطنة والتمثيل على أساس عالمى ليس النطاق السياسى فحسب ، ولكن أيضًا النطاق الاقتصادى ، ومن ناحية أخرى ، فإن قصورها ليس فقط على المجال الاقتصادى ، بل أيضًا على المجال السياسى . ونتيجة لذلك ، فمن خلال النظر فى هذه المسائل ؛ فإن المرء قد ينجذب إلى ما يصبح بصعوبة نموذجًا واعداً فى أى مفهوم ليبرالى لمنظمات ما بعد الحداثة .

ويبرز الجزء الثانى الجوانب الممكنة فى أشكال منظمات الحداثة وما بعد الحداثة . من منظور مشترك ، أى كيف أن كل نوع منها يعالج ما قد ينظر إليه كحاجة ضرورية فى عمل المنظمة . وسوف يتم اتباع إستراتيجية خاصة فى دراسة هذه الاختلافات . وفى البداية ستكون المقارنة بين جوانب المنظمات اليابانية المعاصرة وبين نموذج للمنظمات الفوردية البيروقراطية الحديثة ، وسوف تتم الإشارة من وقت لآخر إلى أمثلة

أخرى من شرقيّ آسيا ، وسوف يصبح من الواضح أن أوجه الاختلاف بين منظمات الحداثة ومنظمات ما بعد الحداثة المفترضة ، يجب القيام بها من خلال مجموعة واسعة من الأبعاد ؛ فهى لا تختص فقط بجوانب تكوين المهارة ، ولكن أيضاً تكوين رأس المال والطريقة التى تضع بها هذه الجوانب الإطار للإمكانيات المختلفة لعمل المنظمة من خلال أساليب العقلانية المتباينة . وفى الفصل الثامن ، سوف يتركز الاهتمام أولاً على مسائل تكوين المهارات ؛ لأن الكثير من النقاش المعاصر ظل يدور حول هذه المسألة . ولمتابعة هذه الطريقة ، يجب التركيز على القاعدة الفنية لاتجاهات منظمات ما بعد الحداثة . وحيث إنه سبق أن نظرنا لتلك الاتجاهات فى سياق منظمات اليابان ؛ فإن الاهتمام سيكون هنا من منظور التطورات فى أوربا الغربية ، وخاصة كما هى منعكسة من خلال المناظرات الألمانية والسويدية . والسبب للنظر إلى هذا الأمر بهذه الطريقة بديهى ، فهو يمكن من تحويل الاهتمام من المسائل الخاصة بتكوين المهارات الصرفة إلى (الأجندة) الأوسع الخاصة بتكوين رأس المال . وكما سيتضح من النظر فى الحالة اليابانية ، فإن الاستقرار فى تشكيل رأس المال وتكوينه متغير حاسم يدخل فى حسابات المنظمة التى تنشأ منها أساليب العقلانية . وكما سيصبح واضحاً فيما بعد من مناقشات التطورات السويدية ؛ فإن هنالك أكثر من طريقة لتحقيق تلك النتيجة . وبالطبع هنالك طرق كما يدل على ذلك الرمز البدائى البسيط .

ضرورات المنظمات الملحة :

يجب أن تكون جميع أشكال المنظمات قادرة على حسم الإشكاليات الدائمة التى تحيط بأنشطتها الروتينية المنتظمة المنسقة إدارية والتى تحدث بين وكالات التعاملات التجارية . وعلى كل ، فإن من الواضح الآن أنه ليس هنالك طريقة أفضل لعمل ذلك ؛ فالمقارنة المنتظمة يمكن أن تتجسد إلى حد كبير من خلال تطبيق نمط مشترك تتم به مقارنة عدد من الطرق التى تحقق المنظمة . وقد ذكر (بلنت Blunt ١٩٨٩م) أن على جميع المنظمات إيجاد طريقة للتوصل إلى حلول للمشكلات الدائمة . ويمكن التفكير فى هذه الحلول من منظور سبع ضرورات تنظيمية ملحة استمدها (جاك Jacques) من مجموعة أكبر قام هو بإنشائها (١٩٨٩م) وهذه الضرورات هى :

١- ربط المهام والأهداف والإستراتيجيات والوظائف الرئيسية .

٢- تنظيم التنظيمات الوظيفية .

٣- تحديد آليات التنسيق والتحكم .

٤- تأسيس نظام تسلسل المسئولية وعلاقات الأدوار .

٥- تأسيس التخطيط والاتصال .

٦- الربط بين المكافآت والأداء .

٧- تحقيق القيادة الفاعلة .

يمكن استعراض المنظمات اليابانية المعاصرة تحت هذه الترويسات ومقارنة أوجه الاختلاف بينها وبين منظمات الحداثة من النوع النموذجى المنسوب إلى (فيبر Weber) . والهدف من عمل ذلك ليس فى الإيحاء بأن المنظمات الغربية هى مماثلة لنوع نموذج الحداثة ، بل على العكس من ذلك فقد تكون تلك المنظمات قد انتقلت إلى درجة أقرب من النوع الذى يمكن أن يشار إليه افتراضياً بما بعد الحداثة . وعلى كلٍ ، فإلى الحد الذى تذهب فيه افتراضاتنا للتفكير فيها فى الإطار المستمد من فكر (فيبر Weber) ، فقد لا نعرف ما قد يكون عليها كنهها ، وبدلاً عن ذلك فقد تميل بدرجة أكبر إلى ملاحظة ما هى ليست عليه .

المهمة والأهداف والإستراتيجيات والوظائف الرئيسية :

فيما يتعلق بالإستراتيجية ، فإن مجموعة المؤسسات اليابانية لا تتجه لتبنى نموذج المؤسسات الملحقة بمؤسسة كبرى ، والذى هو أكثر شيوعًا فى الشركات الكبيرة فى الولايات المتحدة أو بريطانيا باعتبار أن هذا مركز مبادرتها الإستراتيجية ؛ إذ تفضل بدلاً من ذلك شكل "الكيرتسو". والسبب فى ذلك هو أن المؤسسات اليابانية تضع تركيزًا ضئيلاً جدًا على الدمج كآلية لنمو أو تنوع الأعمال (كول Cool ولينج نك هول Lingnick-hall ١٩٨٥م:٨-٩، هوارد Howard وتيراموتو Teramoto ١٩٨١م-كونو Kono ١٩٨٢م) ، فإن أعضاء المنظمة يعرفون نوعية العمل الذى يؤدونه ، كما أن لهم معرفة عملية وعميقة الجذور من الصعب أن تسمح بها سياسة الخيارات الرأسية والأفقية .

وأحد الأسباب التى من أجلها يتم الدخول فى العلاقات المتبادلة فى السوق بين مؤسسات (كيرتسو) ، هو تنظيم تلك الأعمال المساندة والمترابطة والتى عادة ما تخضع فى الداخل للتنسيق الضرورى فى المؤسسات الغربية الأكثر نموذجية . ففى الولايات المتحدة وبريطانيا ، فإن هذا المحور من المرجح أن يكون مركز الحسابات الخاصة التى تحاول التنسيق عبر مجموعة من الأنشطة الاقتصادية (وفى أماكن أخرى فى شرقىّ آسيا كما فى منظمات كوريا الجنوبية "شابول" فإن منسق الضرورات الملحة من المحتمل أن تكون الدولة) . وواحدة من نتائج أن تكون المهام والأهداف والإستراتيجيات والوظائف مركزًا عليها ، كما يقال هى أن تكون للمنظمة تقنية أساسية مفهومة بصورة جيدة ، ونتيجة لذلك ووفقًا لما ذكره (إمرى Emery) و (تريست Trist ١٩٦٠م) و (تيشى Tichy ١٩٨١م) ؛ فإن المرء قد يرى أنه مادامت المنظمات اليابانية تقتصر على نطاق تقنى أساسى واحد ؛ فإن ثقافاتها الداخلية تتجه إلى تكون متجانسة (كول Cool ولينج نك هول Lingnick-hall ١٩٨٥م) .

وعدم تمييز تلك الوظائف التى من المرجح أن تكون ضرورات ملحة فى أماكن أخرى ؛ سوف يؤدى إلى تقليل درجة تخصص الوظائف الخاضعة لمهام وأهداف المنظمة . وقد ذكر (ويتلى Whitley ١٩٩٠م :٦٤) أن التخصص عندما يرتبط بالتجانس النسبى فى طبيعة العاملين ؛ سيقلل من تكلفة المعاملات التجارية ، ففى أعمال الأسر الصينية ، فإن هذا التقليل من التكاليف مؤسس على دوائر ذات مراكز ثقة متطابقة مرتبطة على أساس القرابة والعشيرة والمكان . وفى المنظمات اليابانية ، فإن تقليل التكاليف يتم الحصول عليه من خلال جعل المشاركة فى الشركة متاحة للجميع . ويتم ذلك فى شكل التدريب الخاص بالشركة ، وقيام نقابة فيها والتثبيت فى الوظائف بالنسبة لأولئك الذين هم فى سوق عمالتها الداخلية . وبعض الباحثين مثل (كول Cole) و (تومينجا Tominga ١٩٧٦م) يذكرون أن هذه العمليات تعمل فى المؤسسات اليابانية إلى حد أن افتراضات الحداثة حول وجود هيكل مهنى غير مناسبة أبدًا ؛ ففى سوق العمل الداخلية بدلاً من الالتزام تجاه المهنة فى حد ذاتها فهما يريان أنه – بسبب التوظيف الدائم ونظم المرتبات حسب الأقدمية – فإن العاملين يميلون للالتزام تجاه منظماتهم أكثر من ميلهم للالتزام بمهنهم .

ويتجه (دور Dore ١٩٧٣م) إلى اعتبار نمو هذا الإطار المؤسسى فى المنظمات اليابانية الرئيسية هو نتيجة تأثير النمو المتأخر . ووفقًا لـ(دور ١٩٧٩م) فكلما كان النمو الرأسمالى متأخرًا ؛ فمن الأقل ترجيحًا أن يتم إرسال نظام مسبق للعمالة الحرة فى قطاع زراعى رأسمالى . ونتيجة لذلك ؛ فإن الأشكال الأبوية التى رمزت لها العلاقات الإقطاعية ، هى التى من المرجح أكثر أن تصبح التقليد الحالى بدلاً من أن تكون ذكرى بعيدة . ومن هذا التقليد ؛ فإنه يرى أن الالتزام بالمؤسسة والتوظيف الثابت يستمدان . وعلى عكس ذلك ، فإن (كول Cole ١٩٧٨م) يفضل أن ينظر إلى بروز التوظيف الثابت إلى حيز الوجود من منظور إرث مؤسسى استطاع مجددو المنظمات الأخذ منه أكثر من كونه مستمداً من تقليد حى (راجع كذلك كول Cole ١٩٧١م) .

فى الفصلين الخامس والسادس كما نتذكر ، فإن خلق الظروف التى قد يزدهر فيها تطبيق هذا الإرث أو "أسطورة العقلانية" ، قد تمت رؤيتها من منظور علاقات السلطة بين العمالة المنظمة وأصحاب العمل التى سادت أنظمة مؤسسات ما قبل الحرب (أوياكاتا) وحسم الصراعات الصناعية ما بعد الحرب مباشرة . (والأخيرة ركز عليها ساكيا Sakaiya ١٩٨١م) فى تنفيذه لـ"أسطورة الولاء" ، ومن هذا المنظور ، وكما ذكر كل من (مارش Marsh) و (مانارى Manary ١٩٧٥م) فإن أسواق العمل الداخلية التى تولد الالتزام بالمنظمة ليست بشىء فريد بالنسبة لليابان (رغم أن مدى تحريفها قد يكون كذلك) . وهذه التحريفات يمكن قياسها بدقة وسهولة ؛ فالتقديرات تضع نسبة منخفضة تبلغ (٢٥٪) من نسبة سوق العمل التى تستفيد بطريقة إيجابية من التوظيف الدائم فى المنظمة ، وتمثل هذه النسبة الذكور من الموظفين من ذوى الياقات البيضاء الذين يعملون على أساس التفرغ الكامل فى الشركات ذات الأسماء الكبيرة الرئيسية (هامادا Hamada ١٩٨٠م) . ووظيفة ترتيبات أسواق العاملة واضحة على أية حال ؛ فهى تعمل بشكل رئيسى للاحتفاظ بالعاملين الذين يحملون صياغة مهارية للمؤسسة (جاكوبى Jacoby ١٩٧٩م) . ويتحقق هذا الاحتفاظ من خلال المزايا المتراكمة التى تصبح مستحقة للموظفين من المرتبات العالية والوضعية المناسبة من الخدمة الطويلة بفضل نظام الأقدمية ، والذى يساند هذه المزايا هو ندرة الفرص الوظيفية الجيدة فى سوق العمل الداخلية والمنافسة الحادة حول هذه الوظائف (كوشيرو Koshiro ١٩٨١م) .

هذه العوامل توضح كلاً من خصوصية وارتباط التوظيف الدائم مع نظام التعاقد من الداخل والعمل من الخارج اللذين يطغى فيهما عمل النساء والعاملين المتقاعدين (فالتقاعد رغم أنه وصل الآن إلى المعايير الغربية ، فحتى وقت قريب كان يحدث فى سن الخامسة والخمسين . وفى غياب دولة الرفاهية ، فإنه ينبغى على المتقاعدين أن يعملوا ويعيشوا على دخولهم أو على الدعم العائلى) ؛ فالتركيز الذى وصفه بعض الكتاب أمثال (أبجلن Abegglen ١٩٧٣م) و (دركر Drucker ١٩٧١م) على المعتقدات الداخلية والقيم فى التفصيلات الثقافية كبير جداً . وكما قيل إنه غير مبرر من قبل الدراسات المتوافرة للدارسين اليابانيين أنفسهم (راجع إشيكاوا Ishikawa ١٩٨٢م- يوريب Urabe ١٩٧٩م) ؛ فالتفاصيل الثقافية تتطلب الاستبدال بتركيز أكثر على سياق مادى للمنظمات (راجع مارش Marsh ومانارى Mannary ١٩٧٧م-١٩٨٠م-١٩٨١م) .

وفى قلب تخصص الوظائف غير المميز ونمو الالتزام تجاه المنظمة بدلاً من الالتزام تجاه المهنة هنالك جوانب فنية للإنتاج ؛ فالأسلوب الفنى ليس ببساطة سلعة تشترى ، ولكنه جزء حيوى من المنظمة . وهذا واضح بمعنى أن الأسلوب الفنى المطبق يشتمل على المنظمة البشرية أو النظام الذى يقوم بتشغيل المعدات . وبنفس القدر من الأهمية ، فإن المفهوم يشتمل على الدمج المادى لقطعة جديدة من المعدات فى عملية إنتاج ، بالإضافة إلى تشذيبها وتعديلها على أيدى قوى عاملة ذات مهارات فنية . وقد فشل كثير من المصنعين فشلاً تاماً فى اعتقادهم أن الحلول الفنية يمكن أن تأتى جاهزة مسبقاً ؛ فهذا الاعتقاد يتجاهل بالضبط أن هذه الحلول هى ذات طبيعة اجتماعية فنية فى التشغيل . والنقطة موضوع النقاش هى بالضبط السياق الثقافى الذى تعمل فيه هذه الحلول ؛ فالدراسات قد دلت أن مستخدمى المعدات بدلاً من صانعيها هم الذى يدخلون ابتكارات رئيسية على عملية الإنتاج (ومن ثم يتفوقون على منافسيهم) ، وأن العقلانية اليومية الصغيرة غير الملاحظة الخاصة بالمنظمات لها نصيب الأسد فى مكاسب الإنتاجية فى أعمال تصنيع مستمرة . وقد أشار (إرجاس Ergas ١٩٨٧م) باعتباره نموذجاً معمقاً للتطور التقنى الذى يكون فيه "التعلم بالممارسة" والاستفادة التنظيمية والفنية الأفضل من "ما تملك" أكثر أهمية بكثير من الحصول على أحدث تقنية عمليات (إور Ewer هيجنس Higgins وستيفنس Stevens ١٩٨٧م : الفصل الرابع) .

والنموذج المعمق للتطور التقنى التى تركز على إنتاج نظريات تقنية جديدة . وقد يطلق على المفاهيم المتقطعة للتغيير التقنى "النموذج المتحول" . ويذكر كل من (كينى Kenney) و (فلوريدا Florida ١٩٨٨م: ١٤٠) " أن الرباط الوثيق بين الإنتاج والتجديد بالإضافة إلى التركة العامة من مرونة المنظمة فى اليابان ؛ قد نتج عنه دمج التحول مع التعميق". وتحقيق الدمج الناجح هو مسألة مؤسسية إلى حد كبير ، فحيثما كان للموظفين معرفة عملية ذات جذور بما يعملون بدلاً من المعرفة التى هى ببساطة توثيق لإجادتهم لبعض الأساليب الفنية المهنية أو الأخرى التحليلية ؛ فإن الشروط المؤسسية تبدو مناسبة لهذا الإنجاز .

والمنظمات اليابانية تحقق دمج البحوث والإنتاج من خلال فرق مصممة بحرص تعمل فى تزامن فى مجمع الإنتاج . هذا الدمج يبدو أنه الوسيلة للتحقيق المتزامن "للتحول" والتعمق . ونتيجة لذلك ، فإن التقنيات لا تنتشر بسرعة ، وتساعد فى تحديث القطاعات المكتملة النمو فحسب ، ولكن تستطيع أيضًا الشركات الكبيرة اختراق المجالات التى تبرز إلى حيز الوجود من خلال الاختراع والتقليد الناجح أو الحصول على المعرفة (كينى Kenney وفلوريدا Florida ١٩٨٨م: ١٤٠) . وتركيبة العلاقات المتقاطعة بين جماعات المنظمة تستخدم لتسهيل هذا الابتداع التقنى ؛ فالشركات المكونة لأسرة مجموعة الشركات قادرة على تدشين مشاريع مشتركة ونقل المعلومات المفيدة المتبادلة والتلاقح فيما بينها (كينى Kenney وفلوريدا Florida ١٩٨٨م: ١٤٠) مستخدمة شبكات تتضمن الأسواق بدلًا من الدمج الرأسى .

ويتطلب التعميق الجمع بين القيود الفنية والتعقيدات من جهة وبين الحاجة الدائمة لمواءمة وتوقع التغييرات فى العمليات والمنتجات من جهة أخرى . وواحدة من سمات المنظمة المحددة التى تسهل من هذه العملية ، هى أن تكون هناك درجة من المرونة فى ممارسات العمل ، وقوى عاملة ماهرة وقابلة لإعادة تزويدها باستمرار (هوشينو Hoshino ١٩٨٢ج) . إن تنظيم المؤسسات التى تهيمن عليها خصائص حداثة الفوردية من منظور التخصص الوظيفى وتجزئة العمل وتسلسل الإنتاج مغايرة لتلك المتطلبات ؛ فأدوار العمل المتطابقة والتدوير الوظيفى الواسع ووحدات العمل على أساس الفريق وخطوط الإنتاج المرنة نسبياً التى تتسم بها اليابان مسهلة إلى حد كبير . وقد برزت

المرونة إلى حيز الوجود من أساليب العقلانية التى أنشئت أثناء النضال داخل المؤسسات اليابانية خلال حقبة ما بعد الحرب .

وفى قلب هذا الأسلوب الوليد من العقلانية ، كان هناك الاتفاق على التوظيف طويل الأمد فى حقبة ما بعد الحرب مباشرة . وقد أدى ذلك إلى التقليل من عدم المرونة فى التوظيف الذى كان ملازمًا لمنظمات الحداثة الفوردية البيروقراطية ، وضمانات التثبيت فى الوظيفة ؛ تقلل من الأساس العقلانى لاعتراض العاملين والنقابة تجاه الانتقال للآليات التلقائية أو إعادة تصميم العمل من قبل الإدارة ، فحيثما كانت وظائف الأعضاء مضمونة ؛ فإن عقلانية الاعتراض تتراجع . وفى هذا السياق ، فمن غير المثير للدهشة أن نجد المشاركة فى المهارة سوف تحدث غالبًا وفى سهولة ، وأن التدوير الوظيفى قد يستعمل ليسهل من المشاركة الرسمية فى المهارة والتعلم غير الرسمى بين الموظفين (كويك Koike ١٩٨٧م) . والتوظيف على المدى الطويل يتيح كذلك للإدارة أن تقرر بعقلانية عمل استثمارات بحجم كبير لتحسين مهارات القوى العاملة ، وبتدريب هذه العمالة فهى ترسخ المعرفة أن الاستثمار سوف يكسبهم عائدًا بدلاً من أن يؤول إلى شخص آخر ينجح فى سرقة العمل . وحيث لا تكون هذه الضمانات متوافرة ؛ فيصبح دائمًا من السهل والأرخص ألا يتم التدريب ، وألا يعتمد على نظام إنتاج يتطلب مهارات عالية . وبدلاً من ذلك ، فإن المرء سيعمل بالقاسم المشترك الأقل من المهارة وهو أساس منظمات الحداثة ، ويقلل من تكاليف تناوب العمل ليس من خلال تقليل تنقلات العمال ولكن من خلال تقليل تكاليف التدريب والمهارات .

الترتيبات الوظيفية :

فى بيروقراطيات (فيبر Weber) ، تمت تسوية العلاقات بالهرم الإدارى ؛ مما أدى إلى نشوء الكثير من الجوانب التى اتسمت بها المنظمات كما تفهم حاليًا . وفى حالة كل من الأعمال الأسرية الصينية ومجموعات المؤسسة اليابانية ، فإن الكثير من تلك العلاقات الهرمية قد رتبت من خلال تعاقدات الباطن والاستخدام الواسع وفرق العمل شبه الديمقراطية (فى حالة اليابان) أو الشبكات الشخصية (فى حالة الصين) . فكل حالة تستخدم العلاقات الأفقية كبديل للترتيبات الوظيفية والتى هى بالضبط هرمية فى بيروقراطية الحداثة .

وبدلاً من أن تكون أنواع السوق والتنظيم الهرمى أنواعًا متعارضة مع بعضها البعض كما فى صيغة (وليامسون Williamson) ؛ فقد يكون من الأنسب أن ينظر إليها كحلول بديلة لمشكلة كيفية ترتيب التحالف الوظيفى داخل المؤسسة . وهى ليست بالحلول الوحيدة ، وقد يتوسط التنظيم الهرمى عناصر شبه ديمقراطية باستخدام فرق العمل دون التفكير فى استخدام علاقات السوق فى هذه الديمقراطية الداخلية . وقد ذكر (وايتلى Whitley ١٩٩٠م:٦٣) أن هياكل المؤسسة ذات الصلة تميل بالضرورة للجوء إلى علاقات السوق لتكملة هذه القاعدة الضيقة ، وهو خيار لا تتطلبه المنظمات الأكثر تنسيقًا وفقًا للضرورة الملحة . وتلك المنظمات ذات الميول الأكثر لعلاقات السوق سوف "تتجه للتعامل مع عدم اليقين بأن تصبح مرنة بدرجة عالية وتطورية فى أنماط التغيير الإستراتيجى" . وواحدة من طرق تحقيق ذلك داخليًا ، هى التأكيد على المزيد من عناصر الديمقراطية والإدارة الذاتية . مع أن ذلك يتم فى حدود هيكلية داخل فرق عمل المنظمة . وبالمقارنة ، فإن تلك المنظمات الأكثر توجهًا نحو الهيكل الإدارى الهرمى تعالج التغيير فى المنظمة بإعادة تخصيص الموارد إلى نشاطات جديدة ، نشأة الفرص (راجع كذلك كاجونو وآخرون Kagono et al ١٩٨٥م:٥٧-٨٧) ومن ثم تضيف إلى التميز والتخصص الأبعد .

وعلى عكس المؤسسة الغربية المقسمة والكبيرة ، فإنه من غير المرجح أن تمارس المؤسسات اليابانية الدمج الرأسى لموردى مكونات منتجاتها لتقليل تكاليف المعاملات التجارية . وبدلاً من ذلك فإنه من المرجح أن تستخدم نظام "فى حينه" حيثما كانت تستخدم علاقات سوق معقدة مع مقاولين من الباطن للمكونات ؛ للتأكد من أن التوريدات تصل إلى الموقع فى الوقت المناسب عند الحاجة إليها . ويتم الاستغناء عن قوائم الكميات الكبيرة كما يتم التقليل من دورة رأس المال فى تخزين بيانات المواد التى أصبحت غير مستخدمة . وفى اليابان توجد مجمعات كبيرة للإنتاج فى حينه "just in time" وهى بمساحات منظمة ؛ لكى تتيح للشركات الفرعية والموردين ومقاولى الباطن أن يكونوا على علاقات قريبة من بعضهم تتمدد إلى تعاقدات من الباطن من الدرجة الثالثة . ووفقًا لـ(كازامانو Cusamano ١٩٨٥م) يمكن للشخص أن يلاحظ أن لشركة تويوتا (٣٠) ألف علاقة تعاقد من الباطن من الدرجة الثالثة ، وخمسة آلاف علاقة

ثانوية و (٢٢٠) تعاقداً أساسيًا من الباطن . ومن بين التعاقدات الأخيرة نجد(٨٠٪) منها لها مشاريع داخل مجمع الإنتاج المحيط بشركة تويوتا فى مدينة طوكيو .

ويرى كل من (كينى Kenney) و (فلوريدا Florida ١٩٨٨م : ١٣٧) عدداً من المزايا التى تنساب من نظام "فى حينه" ، واحدة منها أنها تزيح تكاليف الأجور من القاعدة الأكثر تكلفة إلى الطرف الأرخص نوعًا ما . والثانية هى أنها تؤدى إلى علاقات طويلة الأمد ومستقرة بين الشركاء فى شبكة مقاولات الباطن ، كما يتم تبادل الموظفين والأفكار فى حرية ، ويتم التعجيل بالابتكارات من خلال النظام .

وتقوم منظمات العمل اليابانية على فرق الإدارة الذاتية بدلاً من نضال العمال ضد بعضهم البعض تحت نظام إنتاج وأجور تنافسى وفردى . وفى المؤسسات اليابانية ، فإن التنظيم الوظيفى للأعمال يتحقق بالاستعمال الواسع لنظرية السوق من خلال التعاقد من الباطن والمبدأ شبه الديمقراطى من خلال فرق العمل التى تدار ذاتيًا . (ولما كان هذا المبدأ يحدث داخل هيكل هرم إدارى وملكية خاصة ، ولذلك يتضح سبب وصفه بشبه ديمقراطى . وفى داخل فرق العمل المدارة ذاتيًا ، فإن أدوار العمل تتطابق ، ويستمر هيكل العمل بدلاً من أن يكون متقطعًا ؛ حيث يقوم العمال أنفسهم بتخصيص العمل داخليًا (راجع سكونبرجر Schonberger ١٩٨٢م) ولا يتم التعجيل بعملية الإنتاج بإعادة تخطيط العمل ، بحيث تنساب مهارات الإنتاج إلى المستويات الأدنى وتبسيطه أكثر والفصل أكثر بين العاملين ، كما هى الحال فى منظمة الحداثة التقليدية تحت نظام الفوردية . وهذا واضح من دراسات المنظمات اليابانية التى تعمل فى بلدان أخرى مثل البحث الذى أجراه (لنكولن Lincoln) و (ألسون Olson) و (هانادا Hanada ١٩٧٨م) فى (٥٤) منظمة يابانية فى كاليفورنيا ؛ حيث اكتشفوا علاقة عكسية مباشرة بين التخصص الوظيفى والإدارة اليابانية . وفى الممارسات اليابانية فى المنظمات ، فإن العمل فى سوق العمل الداخلية يبدو أنه يخطط آخذاً بعين الاعتبار جماعية العاملين بدلاً من عكس ذلك . ويبدو أنه مصمم ليسهل هذا العمل الجماعى :

من خلال فرق العمل يمكن تغيير خطى الإنتاج بإضافة أبعاد العاملين ، ويمكن للإدارة وأعضاء فريق العمل أن يجربوا ترتيبات مختلفة لإكمال الأعمال المحددة .

ومقارنة مع الإنتاج بالكميات الكبيرة فى الولايات المتحدة ، حيث تتم مناولة العمل على سيز ناقل ؛ فإن العمال اليابانيين غالبًا ما يتحركون مع خط الإنتاج .

وتقوم مجموعات العمل بإنجاز إدارة الجودة الروتينية . وهذا يتيح لإدارات ضبط الجودة اليابانية التركيز على جوانب إدارة الجودة غير الروتينية مثل القياس الإحصائى المتطور أو حتى إعادة تخطيط العمل . وهنالك دلالة مادية على أن مجموعات العمل تكتشف وتعالج الأخطاء بسرعة أكثر من "المفتشين المعنيين" ؛ مما يؤدى إلى توفير قدر كبير من إعادة العمل والمواد التالفة . كما أن منظمة العمل اليابانية قد أدت إلى دمج حل مشكلات ضبط الجودة وموقع الإنتاج (كينى Kenney وفلوريدا Florida ١٩٨٨م:١٣٢) .

اعتبرت دوائر الجودة إنجازًا رئيسيًا لنظام المنظمات اليابانية ، ليس فقط لأنها تعمل كبديل للرقابة على الجودة كوظيفة إدارية منفصلة . وتضم هذه الدوائر المشغلين والإخصائيين مثل المهندسين ممن هم فى نفس الدائرة بالتوجه نحو التقليل من معدل التالف ، أيضًا نحو إجراء تحسينات فكرية وتقنية . ومرة أخرى ، فإن هذا مرتبط بتعميق التطور التقنى ، وضبط الجودة والصيانة لا يتمّانِ من الخارج "بنفس الدرجة" التى يحدثان بها فى منظمات الحداثة التقليدية ؛ فالكثير من الصيانة الروتينية الوقائية يقوم بها المشغلون الذين يستخدمون الآلات . ويلاحظ (كينى Kenney) و (فلوريدا Florida ١٩٨٨م :١٣٢) أن وقت توقف الإنتاج نتيجة لعطب الآلات أقل بكثير فى اليابان مقارنة بالولايات المتحدة (النسبة المذكورة (١٥٪) مقارنة بـ (٥٠٪) فى الوقت المعنى) . وهذا يؤكد وجهة نظر (هايس Hayes ١٩٨١م) بأن اليابانيين ينجحون بسبب ما يبدونه من حرص شديد لكل مرحلة فى عملية الإنتاج .

وتمتد مرونة العاملين الكبيرة إلى التصميم الفنى للعمل نفسه ؛ فخطط تسلسل الإنتاج فى المنظمات اليابانية منظمة ، بحيث تصبح أكثر مرونة من خط الإنتاج المستقيم فى مصنع فوردى ؛ فتلك الخطوط يمكن إعادة تشكيلها بسهولة بين أصناف منتج مختلفة (كوهين Kohen وزيسمان Zysman ١٩٨٧م :الفصل التاسع) ولا تنسجم بالضرورة مع مخطط الإنتاج المستقيم . ويلاحظ (كينى Kenney) و (فلوريدا Florida ١٩٨٨م:١٣٢-١٣٣) "أن خطط الإنتاج فى بعض الصناعات قد تأخذ الشكل "U" ، أو

شكل الوحدات القياسية ؛ حتى يستطيع المشغلون إنجاز عدد من المهام على آلات مختلفة فى نفس الوقت ، فى حين أن الآلات الفردية تقوم بعملها تلقائيًا" . وكما يلاحظان ، فإن تعدد المهارات ضرورى لنجاح مثل هذه الإستراتيجية .

آليات التنسيق والتحكم :

تعتمد آليات التنسيق والتحكم للوظائف المختلفة والترتيبات فى المنظمة إلى حد ما على السلطات المتبعة ، وهناك جانبان لهذه السلطة واحد داخل المنظمة وآخر حول المنظمة . وسننظر فى السلطة داخل المنظمة أولاً ، ففى الأعمال الأسرية الصينية ، فإن السلطة تقوم بوضوح على الأسرية ، كما هى كذلك إلى حد ما فى القمة الإستراتيجية فى منظمات كوريا الجنوبية . وتعد تلك أساليب لصبغ السلطة بصبغة شخصية على عكس اللاشخصنة (أو الرسمية) التى يتوقعها المرء من نموذج (فيبر) . ويبدو صبغ السلطة بصبغة شخصية وخصوصيتها عادية جداً فى الأعمال والسياسة فى الكثير من مناطق آسيا (باى Pye ١٩٨٥م) ؛ ولهذا فإن مصادر السلطة القانونية – العقلانية وغير الرسمية تبدو أقل أهمية من السلطة الشخصية .

والمسألة المرتبطة عن كثب بالسلطة سواءً كانت خصوصية أو عالمية أو شخصية أو غير شخصية ، ستكون هى الموضوع الأكثر عمومية المتعلق بكيفية استخدام هذه السلطة . وفقًا لـ(ويتلى Whitley ١٩٩٠م) ، فإن المرء يتوقع أنه كلما كانت خصوصية صبغ السلطة بصبغة شخصية أكبر ؛ فإن مدى انتشار السلطة سيكون أكبر ويصبح قاصراً إلى حد قليل جداً على مناطق ومجالات محددة للكفاءة الرسمية . ويتكرر ظهور هذا فى دراسات منظمات آسيا من قبل مدرسة (أستون Aston) التى أوضحت فى تماسك أن تلك المنظمات أكثر مركزية من المنظمات الغربية المقارنة (راجع دونالدسون Donaldson ١٩٨٦أ) ؛ فسلطة علاقات الملكية الشخصية كانت تلون جوانب المنظمة .

وفى كل من منظمات كوريا الجنوبية والأخرى الصينية ، فإن الأسرة هى صاحبة السلطة الأعلى ؛ فهى يمكن أن يوثق بها حيث لا يمكن الثقة فى الغرباء . ونتيجة لذلك ، فإن هياكل التنسيق والتحكم اللاشخصية والرسمية تعمل بصورة غير جيدة فى نقل "الاتصال غير المشوه" مقارنة بتلك الهياكل المؤسسة على الأسرية ، ففى داخل هذا النظام ، فإن مستويات عالية من الثقة داخل الأسرة قد تتعايش مع مستويات عالية من

عدم الثقة بين من هم داخل دائرة الأسرة وبين الآخرين المبعدين . وحيثما كانت الأسرة هى أساس الثقة فإن الأكثر شمولاً لنظام أخلاقى لن تكون مناسبة ، فليس هناك أساس للثقة فى الغرباء ؛ ولذلك فإننا نجد آليات مختلفة جدًا لتنسيق وتحكم نامٍ للمجموعات بين أعمال كوريا الجنوبية والأعمال الصينية ما وراء البحار القائمة على النظام الأسرى وبين النظام اليابانى القائم على نظام المؤسسة ؛ فكلاهما يختلفان إلى حد كبير من ناحية الإستراتيجيات الفاعلة الصرفة الخاصة بالبيروقراطية التقليدية .

والمنظمات اليابانية غير مؤسسة على العائلية ، وكذلك أيضًا علاقات التنسيق والتحكم ، ففى اليابان من المتوقع أن يقوم رؤساء العمل بجعل مرؤوسيهم يقبلون ممارسة الجماعية ؛ كى تتكون الثقة التى تتجاوز الخصوصية وتلزم كل عامل بحب المؤسسة . ووفقًا لـ(روهلن Rohlen ١٩٧٣م) الذى أجرى دراسة ميدانية على أحد البنوك اليابانية ، فإن ثلث المنظمات اليابانية تقريبًا تعطى موظفيها "تدريبًا روحانيًا" شبيهًا بأساليب طقوس التحول الدينى والعلاج الطبيعى ، وإدخال شخص فى عضوية مجموعة ؛ مما يؤكد التعاون الاجتماعى والمسئولية وقبول الواقع وتحمل الصعوبات فى أداء العمل . ويصف (تاناكا Tanaka ١٩٨٠م) كذلك ظاهرات مشابهة للتوجه الاجتماعى تجاه أهداف الشركة والتشرب بهذه الأهداف . ولا يبدو أن الالتزام تجاه المنظمة يترك للصدفة فى كثير من الحالات ، ففى حالة اليابان ، فإن الالتزام تجاه المنظمة له أهمية قصوى للعاملين المكبلين بواسطة القيود الذهبية لسوق العمل الداخلية ؛ فهؤلاء العاملون الرئيسيون يتم دمجهم كأعضاء بفوائد ، لا يمكن الاقتراب منها ؛ حيث كان هناك اعتماد كبير على سوق العمل الخارجية كمصدر للتوظيف . (فى بعض الحالات كما فى سوق العمل فى نيوزيلندة وأستراليا ، وخلال الجزء الكبير من حقبة ما بعد الحرب ، فإن الاعتماد على سوق العمل الخارجية ؛ قد أدى إلى تجاهل إيجابى للمسائل المتعلقة بتكوين المهارات) . وحيث إنه لم يتم تهميش المهارات كما هى عليه الحال فى أسواق العمل الداخلية فى المنظمات اليابانية الرئيسية ، فمن الأهمية أن نتذكر أن الفوائد لن تنتشر داخل النظام الصناعى بأسره ؛ فأولئك العاملين الخاضعين للعمل الخارجى فى منازلهم والعمل الموسمى أو التعاقدات من الباطن المدة له – لم يحصلوا على أى من فوائد العمال الرئيسية المثنى عليهم كثيرًا (دور Dore ١٩٧٣م ، ماكميلان McMillan ١٩٨٤م) ورغم ذلك ، فإن النظام يرتكز على مرونة أولئك العمال

الأوائل . وهذا النظام يعمل بصورة جيدة فى الحصول على الالتزام بالولاء بحكم انخفاض درجة التناوب فى العمل والتذمر ، حتى ولو لم ينتج عملاً أكثر رضا من رضائهم فى أماكن أخرى .

وتقويض السلطة فى المصنع يبدو أكثر انتشاراً فى المؤسسات اليابانية منه فى هياكل البيروقراطية الفوردية الخاصة بالحداثة الغربية . ويتحقق هذا الانتشار من خلال آليات التدريب مثل التدريب والتعلم الواسعين المحددين من قبل الشركة . ويتم ذلك من خلال المشاركة فى عمل فرق العمل التى تضم عاملين أكثر تجربة ، كما يسهل التدوير الوظيفى هذا التعلم . وهذا التدوير لا يحدث داخل أيام العمل فقط ، ولكنه يتم بصورة واسعة أكثر داخل المؤسسة .

وكنتيجة لذلك يجيد العاملون الإلمام بتعقيدات الأعمال المختلفة ، ويستوعبون التداخلات بينها ، وتكسر حواجز الاتصال بين مجموعات العمل ؛ فإن التدوير الوظيفى يزيد من تدفق المعلومات بين العاملين وعبر الوحدات الوظيفية . ويولد التدوير الوظيفى مستودعاً للمعرفة التى تطبق على مواقف عمل مختلفة ويزيد من قدرات حل المشكلات على مستوى المؤسسة (كينى Kenney وفلوريدا Florida ١٩٨٨م :١٣٣) .

وقد حددت إستراتيجيات تفويض السلطات فى المؤسسات اليابانية فى التزام عام يقضى "بالتعلم بالممارسة" (كينى Kenney و فلوريدا Florida ١٩٨٨م :١٣٣-١٣٥) . ونظام (كانبان Kanban) الذى يستعمل فى تنسيق العمل بين فرق العمل المختلفة قد نظر إليه كجزء من هذا التفويض . فبدلاً من تنسيق انسياب العمل من أعلى إلى أسفل فى شكل أوامر عليا ورقابة ؛ فإن نظام كانبان يتيح لتدفق الاتصال الذى يؤدى إلى التنسيق أفقياً بدلاً من رأسياً . وتستخدم وحدات العمل بطاقات عمل لطلب الإمدادات وتسليم المواد المعالجة وتنظيم نشاطات الإنتاج ، والاتصال يتم من خلال هذه البطاقات جانبياً ، وليس أفقياً ويقلل من التخطيط والإشراف ، ويولد تفويض السلطات ؛ إذ إن العاملين "يعملون" لأنفسهم .

ولقد نظر (كلارك Clark ١٩٧٩م) إلى تفويض السلطات من خلال الاستعمال الواسع الانتشار لنقل المعلومات كسمة رئيسية لنظام (رينجى كو ringi-ko) فى اتخاذ

القرار ، حيث إن الوثائق المطبوعة تعمم بشكل واسع فى المؤسسة لإبداء الملاحظات والنقاش . ونتيجة لذلك فعند اتخاذ القرار بعد ذلك العرض فإن المجادلات ومصادر الاعتراض ستتم تهدئتها بشكل مستمر ، وغالبًا ما يتم ذلك بطرق مثمرة جداً من الناحية التنظيمية . والكثير المماثل يمكن قوله حول الاستعمال الواسع الانتشار "لخطط المقترحات" والتى رغم أنها غير إلزامية ، إلا أنها منتشرة إلى حد أن العاملين يحسون أنهم ملزمون بالمشاركة فيها (مثلاً كاماتا Kamata (١٩٨٢م) الذى ذكر فى تناوله لشركة تويوتا فى السبعينيات المبكرة أن العاملين الذين اختاروا عدم "إعطاء أنفسهم الصلاحيات" ، وبهذه الطريقة عوقبوا نتيجة ذلك ، بتوجيه النقد لهم ومنحهم حوافز مالية أقل) .

وتمتد المرونة وتفويض الصلاحيات إلى كل أجزاء هيكل المنظمة ، وهناك استخدام إلى حد كبير للإداريين "العموميين" أكثر مما هى عليه الحال بالضبط فى نموذج (فيبر) للتخصص والوثائق الثبوتية ؛ فالمديرون لن يكونوا عادة متخصصين فى المحاسبة أو المالية مثلاً ، ولكن من المرجح أكثر أن يكونوا عموميين يتم تدويرهم بين الوظائف (كاجونو وآخرون Kagono et al ١٩٨٥م) ، والتدوير الإدارى مثلما يوضح (كينى Kenney) و (فلوريدا Florida ١٩٨٤م :١٣٤) ينتج عنه مرونة والتعلم بالممارسة أشبه بذلك الذى يجرب فى المصنع . وهذا يؤدى إلى عدم وضوح التمييز بين الإدارات وبين مديرى الأقسام والموظفين وبين الإدارة والعاملين . ومن خلال هذا التدوير ، فإن الالتزام بمبدأ التوظيف الدائم ومنع جمود المنظمة يتم الاحتفاظ بهما معًا فى نفس الوقت ؛ فالمديرون الذين لا يغادرون لا يحتاجون أن ينتظروا المديرين الآخرين حتى يتقاعدوا أو يتوفوا ليحلوا محلهم .

"فالمؤسسة تقوم دائمًا بترك بعض الوظائف شاغرة . وبعض المرؤوسين قد يشغلون بتعريف أعمال المديرين من الناحية الاسمية ؛ ولذلك فإن المسميات الوظيفية ترمز إلى الأقدمية وليس الوظيفة ، وذلك بسبب التدوير الوظيفى . وحقيقة أن ترقية المرؤوس لا تهدر وضعية الرئيس ؛ فإن المنافسة الداخلية على الوظائف الإدارية أقل إلى حد كبير من تلك التى فى بيروقراطية (فيبر) . ويميل المديرون إلى تخطى الحدود والمشاركة

فى المعرفة إلى حد كبير أثناء الدورة العادية لإنجاز أعمالهم ، حيث يوجد القلق العقلانى الذى تؤدى إليه أنظمة المواجهة المكشوفة . (كاجونو وآخرون Kagono et al ١٩٨٥م : ١١٦) .

وحيث تتسم علاقات الإنتاج الفوردية ، وتلك الخاصة ببيروقراطية (فيبر) التقليدية بالتقسيمات العالية التخصص للنفوذ الرسمى والسلطة والتى يتم الحفاظ عليهما بتدفق مقسم بصورة عالية للمعلومات ؛ فإن الموقف يختلف جداً فى التوجهات نحو منظمات ما بعد الحداثة .

"التوظيف على المدى الطويل والمعدلات المنخفضة جداً لتدرج العاملين تضمن أن المشاركة فى المعرفة تظل داخلية فى المؤسسة ، وأن تسربها يكون بالحد الأدنى ؛ وهذا الوضع يزود المؤسسات بذاكرة جماعية كبيرة ؛ فنظام المكافآت اليابانى يضع عدم تحفيز كبير مقابل العمل المؤسسى على الإعلان عن المعلومات . ومادامت المكافآت المالية تعتمد على الأداء الكلى ، ويؤخذ فى الاعتبار أداء المجموعة عند الزيادة فى الأجور والقدرة على المشاركة فى المعلومات وتطوير المهارات المتعددة ؛ فهناك حوافز قوية للتفاعل والتعاون . وبذلك تصبح المؤسسة اليابانية منظمة محملة بالمعلومات تزيد قدراتها على حل المشكلات إلى حد كبير عن قدرات وصيفاتها الفوردية (كينى Kenney و فلوريدا Florida ١٩٨٨م :١٣٥) .

ولم تقم المؤسسات اليابانية بتطوير بعض الطرق المثمرة لتنظيم النفوذ فى الداخل فحسب بل ، إنها أيضاً مختلفة بعض الشيء من منظور نفوذها حول المنظمة ، وفقاً لعبارة (مينتزبيرج Mintzberg ١٩٨٣م) ؛ فالنفوذ حول المنظمة يختص بالطريقة التى تتداخل بها المؤسسات بين قممها الإستراتيجية ، ففى الغرب ، فإن ذلك يحدث أساساً من خلال آليات المديريات المتشابكة (راجع كليج Clegg ، بورهام Boreham ودو Dow ١٩٨٦م : الفصل الخامس ، وسوق الأسهم (راجع إنجهام Ingham ١٩٨٤م ، مورجان Morgan ١٩٨٩م) . فى هذه الأنظمة المؤسسة على سوق رأس المال ، فإن الروابط على المدى الطويل بخلاف الملكية المتعددة أو السلوك الاستغلالى الموجه لتلك الغاية (أو الإستراتيجيات المرتبطة بذلك) نادراً . وهذه هى الحال كذلك فى مؤسسات كوريا الجنوبية التى تقوم الدولة بتنظيمها ، وطبيعة تشابك علاقات النفوذ حول أعمال الأسر

الصينية يبدو أكثر اقترابًا فى تشابهه بمجموعة معاملات تجارية فى مكان معين فى السوق ، غالبًا ما تتم المساومة حولها بين الأقارب والعشيرة أو المجتمع المحلى ، وبطرق محددة ، فإن كل واحد من هذه الأنظمة تفّعل القليل لتحصل على علاقات نشطة وممتدة على المدى الطويل بين القمم الإستراتيجية فى الشركات المميزة .

وتعمل المنظمات اليابانية تحت ظروف سوق مستقرة لرأس المال نسبيًا ، مقارنة بصفقات شراء حزم أسهم الملكية المضطربة التى تتسم بها بريطانيا والولايات المتحدة والكثير من أسواق الأوراق المالية الغربية . (وبالمقارنة مع هذا ، فإن ملكية الأسرة والدولة تقوّى من استقرار تكوين رأس المال فى حالة كوريا الجنوبية) . ومن المدهش - ربما لمؤيدى السوق الحرة - أن ذلك الاستقرار لا يتمخض عن نقص فى الحيوية أو تجاهل لمسائل التنسيق والتحكم على مستوى القمم الإستراتيجية الصناعية فى اليابان . وفى الحقيقة ، فإن ذلك يعتبر وسيلة مسهلة لتحقيق درجات عالية من مثل هذا التنسيق والتحكم فى تنظيم سوقها الداخلية المعقدة ، وتكاملها المسنود من قبل ، الذى نظر إليهما العديد من المعلقين أنهما إحدى المزايا الإستراتيجية للرأسمالية اليابانية . وفى اليابان كما رأينا فى الفصل السادس فإن دور وزارة التجارة والصناعة الدولة كان له أهمية خاصة فى التنسيق الرأسى بين المؤسسات لتحقيق الاقتصاد الكلى على المدى الأطول والتخطيط الواسع للصناعة (دور Dore ١٩٨٦م) . والكثير من بيانات التشكك فى السوق التى تخزن فى المنظمات الغربية تخزن خارج المنظمة فى اليابان ؛ فالنظام المالى هناك يعالج الكثير مما يحدث . ونتيجة لذلك ، لا توجد ضرورة لعمل إستراتيجيات لمعالجة المغامرات أو إدارة الشك الذى من غير المحتمل حدوثه ؛ فمن الأفضل استثمار الموارد فى الأنشطة الرئيسية .

وعمومًا ، فإن مسألة إدارة العلاقات بين الدولة والمنظمة تثار كذلك فيما يتعلق بالنفوذ حول المنظمة . وبغض النظر عن كيفية رؤية الفاعلية الإستراتيجية فى المنظمة لمسائل القيادة وتصميمها لإيجاد الحلول ؛ فإنه يجب عليهم الحصول على الهيمنة على المنظمة والوفاق أو على الأقل الحصول على إذعان الآخرين لأهدافهم . بالإضافة لذلك عليهم الاعتماد على بيئة مؤسسية وطنية إذا كان لإستراتيجية منظمتهم أن تنجح . والحاجة الأكثر إلحاحًا ستتشمل بشكل ثابت فى مصادر القروض طويلة الأجل لتمويل

استثمارات جديدة رئيسية والاحتفاظ بنسب المديونية لحق الأسهم التى تتماشى مع الحد الأدنى لتكاليف رأس المال ، وللتخفيف من تأثير تدمير رأس المال الذى لا يمكن تجنبه ، والذى يحدث نتيجة تغييرات أساسية فى ممارسات المنظمة . وتدخل السياسة العامة كذلك فى هذه الصورة العامة . وقد تكون المساعدة المقدمة للتسويق وإنشاء شبكات التوزيع والخدمات ، بالإضافة إلى وجود سياسات لحماية السوق الداخلية من الإستراتيجيات التجارية الاستقلالية من قبل بعض الحكومات مثل إغراق الأسواق بالسلع وتوفير القروض لعطاءات المشروعات التنموية الرئيسية . كما أن أنظمة العلاقات الصناعية التى لا تضع قيوداً تعسفية على الابتكارات التقنية وتحسين ممارسات العمل مطلوبة كذلك (وليامز Williams ، وليامز Williams وتوماس Thomas ١٩٨٣م: راجع المقدمة) . وأخيراً ، فإن المدخلات الفنية للمعدات والأجزاء بالإضافة إلى المحافظة على الأسواق سوف يعتمدان على الدخول فى قطاع صناعى متنوع تلعب فيه السياسة العامة دوراً متماسكاً فى إرساء الروابط والاحتفاظ بها ، هذه الشروط العامة مستمدة من دراسة مكثفة لواقع مضاد لذلك الذى يسود اليابان ، وهو المثال للتدهور الصناعى الذى وضح من خلال القطاعات الرئيسية للاقتصاد البريطانى فى فترة ما بعد الحرب (وليامز Williams، وليامز Williams وتوماس Thomas ١٩٨٣م) .

واستقرار أوضاع حسابات المؤسسة التى تنمو فى هذه الأمثلة الثلاثة من شرقىّ آسيا لم تؤدِّ إلى تكوين سلوك مغامر ، عندما تقوم الشركات بمضاربات أو أعمال غير مرتبطة ببعضها ، ففى كل من اليابان وكوريا الجنوبية ، فإن الدور الذى تلعبه الدولة المتعلق بفروع الصناعات المتدهورة والجديدة يعمل بفاعلية لمنع تصلب شرايين الرأسمالية الوطنية الذى قد يحدث فى غياب ذلك الدور . ورغم المزاعم الليبرالية الاقتصادية الكلاسيكية الكثيرة التى تقول إن الحكومة يجب ألا تمارس اختيار الأفكار التى تبدو ناجحة ؛ فإن الترتيبات المؤسسية لتحقيق ذلك تبدو أنها تعمل بالقدر الكافى من الهدوء فى بعض البلدان . والمسألة هى عما إذا كان يجب أو لا يجب أن يكون هناك إطار قوى لأدوات السياسة العامة والتزام المنظمات بها ، أو عما إذا كان أو لم يكن هناك اعتقاد أن هذه التدخلات من قبل الدولة غير مشروعة ، وأن من الأفضل تركها للتحركات الغامضة لقوى السوق . وحتى فى هونغ كونغ والتى هى واحدة من أكثر

الأماكن ليبرالية من الناحية الاقتصادية ، فهناك توجه قوى جداً للسياسة العامة فى المجالين الحاسمين الخاصين بالقانون والنظام وتوفير مساكن عامة رخيصة وفاعلة (هندرسون Hinderson ١٩٨٩م) . ومن الواضح أن الاحتفاظ بقوى عاملة وطنية وتنافسية ومكونة منذ البداية على أساس تنافس الأسعار ، فحينما لا يوجد سوق للإسكان قائمة على نحو سليم ؛ فإن العاملين المذكورين يرتبطان معاً .

تكوين المسئولية وعلاقات الدور :

تنطوى الإدارة على المسئولية عن الأعمال المرتبطة بدور المدير ومسئوليته فى إنتاج تلك الأعمال وتسهيلها لدى الآخرين . وتقسيم العمل الذى يحقق ذلك يكاد يكون معقداً كما يكاد يكون فردياً . وفى كل اقتصاد من اقتصاديات شرقىّ آسيا ، هنالك ما يدل على أن كل مستوى للتعقيد ودرجة فردية العمل أقل مما هى عليه الحال بالضبط فى بيروقراطية (فيبر Weber) التقليدية ، فاللاتمييز يبدو أنه يعمل . وقد أورد (ويتلى Whitley ١٩٩٠م :٦٥) أن ذلك يعزى جزئيًا إلى أن تكوين المهارة يتم داخل المنظمة أكثر من تحقيقه بصورة فردية ، ومن ثم يدخل فى سياق تدريب مجموعات العمل على المهارات ، بدلاً من مجرد أن يكون قاصراً على رأسمال بشرى لفرد واحد منافس . والذى يدعم هذا المعنى لمسئولية وعلاقات المجموعة هو نظام مكافآت موجه لعمل الفريق أكثر من توجهه لعمل الفرد . وكل ذلك ممكن حيثما كان التدريب على تعدد المهارات ومرونتها هو المعيار بدلاً من الدفاع المقيد للمهارات . وحيثما كان هناك تقسيم عالٍ للمهارات ، فيكون من المطلوب تنسيق وتحكم رسميان وخارجيان بقدر أكبر . وتتجه علاقات الأدوار الفردية ؛ كى يتم تطبيعها فى الحسابات التى تقوم بعملها وكالات المنظمة ؛ ولذلك فإن سيطرة الإدارة سوف يعبر عنها إلى حد كبير من منظور مسئولية الأفراد .

تأسيس التخطيط والاتصال :

إن تخطيط واتصال إستراتيجية المنظمة هما الضرورة الخامسة التى يحددها (بلنت Blunt ١٩٨٩م) كأمر أساسى للمنظمة ؛ ففى قطاعات التصنيع فى بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا ، فإن المؤسسات المكونة من مجموعة شركات تهيمن كمواقع للتخطيط والاتصال من الداخل . ومهما كانت البنية ، فإن مرافق شركة التصنيع وقواها العاملة وشبكات توزيعها تفرض بؤرها على تقنيات الشركة وأسواقها ،

وبالتالى تفرض حدودها على التنوع العقلانى . وتتوقف معرفة تلك الحدود على الحكم الجيد ؛ فالأخطاء المكلفة التى تنتج من إستراتيجيات التصنيع غير المنسقة وعدم التنبه الإدارى من الممكن أن يحدثا حتى فى حالات الدمج والتنوع التى تدفعها فقط اعتبارات التصنيع . وغالبًا ما تحدث تلك الأخطاء بكثرة فى حالات دمج المؤسسات وشراء الأسهم اللذين يمثلان الخيار الأفضل الثانى للتوسع الداخلى ، ويصبح الموقف أكثر سوءًا فى الحالة العادية ؛ حيث يتم الحصول على الأعمال دون توافر أساس عقلانى للتصنيع . ونتيجة لذلك تنشأ مؤسسة من مجموعة شركات لنقل من عشرين أو ثلاثين نشاطًا ، لا ترتبط معًا يرأسها مكتب رئيس واحد يتحمل المسئولية النهائية فى صناعة قراراتها الإستراتيجية ؛ فالدمج والحيازة لا ينتجان بالضرورة إعادة إنشاء عقلانى على أسس تقسيمية ، ولكنهما يؤديان إلى هياكل سلطات متناقضة مؤسسة على ثقافات تنظيمية مختلفة وأنظمة مقاومة لمركز السيطرة الجديد .

وفى هذا الموقف ، فإن انعدام نظرة المكتب الرئيسى العميقة فى القوى المحركة للأعمال الفردية تزداد سوءًا باعتمادها المفرط على وسائل السيطرة العقلانية الرسمية والرئيسية على الإدارة المحلية ، وتقويم فرص نجاح الأعمال ، أى الاعتماد على الحسابات المالية وأساليب المحاسبة المبنية على الشكل التقسيمى . والحط من قدر الأعمال الفرعية إلى "مركز للربح" فى الاصطلاحات الإدارية المعاصرة يسرد القصة فى وضوح كافٍ ؛ فحسابات التكاليف المركزية وأنظمة موازنات رأس المال هى أجهزة التحكم الجديدة ، والتى اختزلت فى حسابات كمياتها المبسطة كل المسائل التنظيمية والفنية المعقدة ، بالإضافة إلى الإنتاج فى المستقبل ، وعناصر التسويق التى لا يمكن قياس تأثيرها (ستانديش Standish ١٩٩٠م) ، ويخضع مديرو "مراكز الربح" بدورهم للقانون الحديدى المتعلق بحساب الاستثمار ربع السنوى أو السنوى والذى يحثهم بالكاد ؛ كى يصبحوا قادة صناعيين يتمتعون ببعد النظر . ويكشف التحقيق الذى أجراه (ثورو Thurow ١٩٨٤م) فى مؤسسة مكونة من (٣٠) رافدًا أن المتوسط الزمنى فى حدود (٢,٨) سنة كافيًا بالكاد للتخطيط للاستثمارات فى عمليات بدورات حياتية تغطى عددًا من مراحل تطوير منتج . ويكاد محللو التصنيع أن يحددوا بالإجماع أن أهمية حسابات عائد الاستثمار هى السبب المباشر فى التدهور الحاد فى المنصرفات

على تقنية العمليات الجدية والمرافق والبحوث والتطوير . وتبنّى نظام أو آخر للمحاسبة كأساس للتخطيط له نتائجه المادية الحقيقية (ستانديش Standish ١٩٩٠م) . والمثال العام الأكثر أهمية هو استعمال حساب التكاليف التاريخى المعدل فى بريطانيا وأستراليا الذى يبالغ بانتظام فى حساب الأرباح من خلال تقليل قيمة رأس المال الحقيقى ، وقد يؤدى ذلك بدوره إلى الاحتجاز غير الكافى للفائض العامل ، ووضع نهاية لأصول الأعمال . وجانب آخر من الممارسة الحسابية تعسفى إذا كانت عقلانية من الناحية الرسمية ، هو اختيار ووزن الفترات الزمنية ؛ فالربح يوضح على أساس سنوى والفترة الزمنية ووزن العائدات المتوقعة تختلف بدرجة كبيرة ؛ فانفصال المؤسسات المالية عن المصنعين وهيمنتها عليهم تضفى على الحسابات المالية أهمية أكبر من تلك التى فى البلدان التى تكون فيها المؤسسات المالية أكثر استجابة لمتطلبات المصنعين ، وهذا يبرز بدوره التمييز المصطنع بين تكاليف التشغيل وإنفاق رأس المال .

وأساليب حسابات عائدات الاستثمارات الجارية وموازنة رأس المال ، تنحاز بثقل للسلوك الاستثمارى المحافظ والإدارة ذات الأمد القصير لمؤسسات التصنيع ؛ فعائد الاستثمارات ربع السنوى أو السنوى يمثل حالة غير غامضة ويؤثر تأثيرًا قويًا جداً على السلوك الإدارى المحلى ؛ لأنها الشكل الرئيسى ، وغالبًا ما تكون الوحيد المتوافر للسيطرة على ذلك السلوك ، بالإضافة إلى قياس نجاحه . ومن السهل بكثير تحسين الأداء وفقًا لهذه المقاييس بإنقاص المقام أكثر من زيادة البسط ، والذى يستغرق وقتًا طويلاً وينطوى على مخاطر ، كما يجب إسقاطه من أجل الضرائب .

فمدير مركز للربح يستطيع أن يحقق بسهولة نتائج أسهل ومؤكدة بتأخيره استبدال معدات قديمة وبالية ، وأن يقوم فى النهاية باستبدال المعدات بأخرى أقل جودة وقديمة من الناحية التقنية ويقوم بعمل وفورات من خلال تقليل الإنفاق على الصيانة والبحوث والتطوير وتطوير الموظفين . وفى عبارة أخرى ، بعدم الاستثمار والركود التقنى (هايس Hayes وجارفن Garvin ١٩٨٢م:٧٤، هايس Hayes وويل رايت Wheelwright ١٩٨٢م:١١-١٣) . ففى السبعينيات على سبيل المثال ، فإن الإنسان الآلى (الروبوت) لم يقابل معايير عائد الاستثمار فى صناعة السيارات فى كل من اليابان والولايات المتحدة ، واستمرت اليابان فى إدخالها ، وبعد ذلك استطاعت أن

تكتسب الهيمنة على السوق . وكنتيجة لذلك أصبحت تلك الأجهزة التلقائية تغطى تكلفتها فى خلال عامين ونصف (ثورو Thurow ١٩٨٤م) .

وحتى من الأكثر انتشاراً وضرراً ربما يكون القبول للأساليب الفنية لموازنة رأس المال الذى ينطوى على خفض حسابات تقدير الاستثمارات الإستراتيجية ؛ فكمية وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية التى تنتج عن استثمار مقترح يتم تقديرها ، ثم تخفض بمعدل العائد المقدر لاستثمار خارجى بديل بنفس الحجم وتجمع لتنتج "القيمة الصافية الحالية" ، ويتيح هذا الإجراء مجالاً كبيراً للغش فى الأرقام وبناء افتراضات غير منطقية ؛ فهو يعتمد بشكل خاص على تقدير التكلفة النهائية للاستثمار ، وكمية وتوقيت المبالغ ومعدل العائد من الاستثمار (المعدل الذى يمثل عائقًا) ومعدل التدهور الحقيقى لبنود رأس المال المنتج . وحتى ولو استخدمت إجراءات موازنة رأس المال بطريقة معقولة ، فإنها تتجه إلى عدم تشجيع المبادرات الرئيسية ، وتشير إلى إستراتيجيات تهدف إلى عائدات على المدى القصير . وفى الممارسة ، فإن افتراضات وتوقعات غير واقعية غالباً ما تبنى فى هذه التحليلات مثل فترات عائد الاستثمارات لمدة ثلاث سنوات أو أقل ، وتقديرات معدلات العقبة غير الدقيقة التى ليست لها علاقة بتكلفة رأس المال الأعمال الحقيقية ، أو المعدلات الفعلية المحققة من المواضع الخارجية (القيم الصافية للحسابات يمكن توجيهها) فى الاتجاه الآخر لتبرير المجهود الإستراتيجى الضخم ، الذى كانت له عواقب اجتماعية واقتصادية وسياسية وخيمة . ولعل أحسن الأمثلة لهذا الخطأ كان الهيئة الوطنية البريطانية لإنتاج الفحم والمؤسسة البريطانية للفولاذ ، ومؤسسة ليلاند البريطانية وجميعها لها تواريخ متماثلة . (راجع هيجنز Higgins وكليج Clegg ١٩٨٨م) .

وسواء كان المرء مستمراً فى النسج (بيترز Peters ووترمان Waterman ١٩٨٢م ، ردينج Redding ١٩٩٠م) بالتركيز على ما يجيد معرفته فى الأعمال الأسرية ، أو إذا كان منشغلاً بإلحاح فى تنسيق مجموعة محددة جداً من النشاطات المتعلقة بالأعمال كما هى الحال فى المؤسسات اليابانية النموذجية ، تاركًا الصورة الأوسع لتداخل علاقات السوق أو لتخطيط الدولة ؛ فإن المرء يكون بالتأكيد منشغلاً إلى حد كبير بممارسة أقل مغامرة للتخطيط أكثر من انشغاله بمحاولة التخطيط للعشرين أو الثلاثين

من أعمال المؤسسة النموذجية المكونة من مجموعات من المؤسسات ؛ فالتخطيط والاتصال قد يحدثان من خلال أساليب فنية نظرية للهيمنة على الإدارة ، ولكن ليس من الواضح بأى وسيلة أن العقلانية الفنية الضمنية فى استخدام هذه الأساليب تعمل للتعويض عن الأحكام والتخطيط والأحكام المبنية على الواقع . والدرجة الكبيرة من العقلانية الواقعية والتى هى على نقيض العقلانية الرسمية ، والتى تدل عليها المنظمات اليابانية بوجه خاص تبدو أن لها اعتباراً هاماً . ففى ظروف أكثر استقراراً لعلاقات المنظمة ، فإن صيغ الحساب الاقتصادى على المدى القصير والتى تطغى فى المؤسسات الغربية لا تثبت أنها ضرورية ؛ فالمعرفة بالأعمال أعمق جذوراً فى المعايير الواقعية لعلاقات التشغيل الودية بدلاً من مجرد الأساليب العقلانية ، والممارسون لمثل هذه الإدارة الماهرة فنيًا ، وهم المديرون المهنيون الجدد من مدارس إدارة الأعمال فى الولايات المتحدة قد وجه لهم انتقاد حاد فى الآونة الأخيرة ؛ بسبب فشلهم فى تصور الإستراتيجيات وتنفيذهم لها ، بالإضافة إلى اختيارهم المنتظم للإستراتيجيات التى تحمل "تهزم نفسها بنفسها" (هايس Hayes وأبرناثى Abernathy ١٩٨٠م ؛ راجع كذلك هايس وويلرايت ١٩٨٤م ، هايس ويلرايت وكلارك ١٩٨٨م) . وعلى عكس سلفهم الذين عملوا من خلال الإدارات الوظيفية والأقسام المختلفة فى المؤسسة ؛ مما أكسبهم تجربة المشاركة الفعالة ، فإن المديرين الجدد ينمون عملهم بسرعة بالقفز من وظيفة إلى أخرى وإحرازهم لمكاسب رمزية سريعة ؛ فمعرفة العمل المحدد الراسخ فى ثقافته المحلية تستبدل بانفصال تحليلى مولد من القدرات المنقولة والخالية من السياق الثقافى والمكتسبة مدارس الأعمال والمحاسبة أو القانون . وبجانب الإنجازات فى مجالات القانون والمحاسبة والإدارة المالية ، فإن هذه المهارات تنحصر فى تحليل رسمى للاستهلاك وأساليب مسح السوق وأرقام ونماذج بيانية . والجهل بالصدفة الفنية يكمل بـ"النفور التقنى" وهى صفوة تحول دون معالجة الاثنين (باسكال Pascale ١٩٨٤م) وإستراتيجيات المهنة الفردية المنمية مؤسسيًا للهيمنة على المنظمة تسهم فى تدهور المنظمة .

وقد وصف اثنان من المحللين البارزين من مدرسة إدارة الأعمال فى جامعة هارفارد هما (هايس) و (أبرناى ١٩٨٠م :٧٤) هؤلاء المديرين الجدد بالمهنيين المزيفين

الذى يسيئون إدارة أعمال التصنيع بصورة منتظمة ؛ فهم يعتبرون مرافق الإنتاج تقييداً مربكًا للمناورات المالية ويحاولون شراء الحلول الجاهزة ، والتى عادة ما تكون بحجم غير مناسب وغير عادى . ولكن ما يجيدون فعله أكثر ضرراً من ذلك الذى يؤدونه بطريقة تفتقر للجودة ؛ فالإدارة بالأرقام تؤدى إلى انهيار الفترات الزمنية المحددة ؛ فالأعمال الفردية مطالبة بعائد سريع على الاستثمارات ، وإلا فسيتم إيقافها وتجميدها "كأعمال مربحة". وفى المؤسسات المكونة من عدة مؤسسات ، فإن الأعمال الفردية تقلص فى حصص للمساومة يتم الحصول عليها والتخلص منها بسرعة ؛ فالمدير الأمريكى "الناجح" لا يزرع ولا يحصد ، وهو ببساطة أشبه بالقرصان الذى يستولى على مؤسسات الغير . ومن الواضح ، إن مثل هؤلاء الأفراد مزودون بإستراتيجيات خاطئة لمعالجة المسائل الفعلية المتعلقة بإدارة التصنيع . وهذا ما ينتج عنه مشكلات قدم الأساليب المستعملة وعدم المواءمة والجودة والعمل .

وبالنسبة للكثيرين من الكتاب ، فإن التحرى فى تدهور التصنيع يقف عند تلك النقطة . وفى الطرف القصى يرى (باسكال Pascale ١٩٨٤م:٦٥) أن العقلانية فى تلك الصورة هى تفوق عرقى أعمى ، وأن ممارسة تعلم أنشطة الأعمال القياسية من اليابانيين تعنى بالنسبة له ملخصًا للهروب من العقلانية ، وتقليداً لسلوك الأعمال المغرية لـ(سوشيرو هوندا) الخاطئ والقائم على إصابة الهدف أو إخطائه . وكما يذكرنا "فإن معطيات المنظمة هى الغموض والشك وعدم الكمال والتناقص" ، ومن ثم ، فإنه يتبع نظرية المنظمة عند (مارش ورفاقه) (كوهين Cohen ومارش Marsh وأولسن Olsen ١٩٧٢م) التى تتجه إلى الاقتناع بأن الاستجابات الهيكلية والإستراتيجية تحمل بطلانها . والمعالجات الأكثر شيوعًا مثل بعث رجل الأعمال (المنسوب إلى Schmpterian) ، ومقترحات إحياء ثقافة المنظمة والثقة الثابتة فى شراء الثقافة الاقتصادية فى صيغتها ما بعد الكونفوشية ، كل تلك لا تقل خيالاً أو طوعية وهو التوضيح الذى يعزى إليه "تدهور الغرب" ونهوض شرقىّ آسيا . وبالمقارنة ، فإن هذا الفصل يوحى بالنظر فى خصوصيات الممارسة الخاصة .

وفى حالة اليابان ، فإن بعض الكتاب من أمثال (فوكس Fox ١٩٨٠م) يركزون على أن التخطيط على المدى الطويل المؤسس على بحوث السوق كان حيوياً فى تلك المجالات

التى ابتدعت فيها التقنية فى اليابان ، وليس مجرد استيرادها مثل صناعة الإلكترونيات . ويركز (إتو Eto ١٩٨٠م) على دور الحكومة فى توفير المعلومات والتنبؤات التقنية ؛ إذ يشترك فى ذلك (هولدن Holden ١٩٨٠م) فى تأكيده على السياسة الصناعية الوطنية لوزارة الصناعة والتجارة الدولية ، بالإضافة لذلك فإن (إتو) يركز على الحرية المؤسسية للمؤسسات اليابانية فى التخطيط على المدى الطويل ، بالإضافة إلى تأكيد هذه المؤسسات على ضبط الجودة فى عملية الإنتاج الفعلية . (تم التركيز كذلك على تجانس القوى العاملة الثقافى كعامل هام) . والكتاب الآخرون أمثال (هوشينو Hoshino ١٩٨٢أ ، ١٩٨٢ب ، وخاصة ١٩٨٢م ج و١٩٨٢م د) والذى فى حين أنه يشارك فى التركيز على الإبداع التقنى ، فهو يرى أن سمات هيكل المنظمة هى التى تمكن البحث التخطيطى على المدى الطويل من الحدوث بسهولة وبشكل ملحوظ مرونة القوى العاملة المتخصصة .

ربط المكافآت بالأداء :

تكاد متطلبات الأداء والمكافأة أن تكون مرتبطة ببعضها . ويمكن الآن تحقيق ذلك بطريقة أو طريقتين أخريين مختلفتين ؛ فقد تحقق من خلال عمليات معقدة للتمييز الفردى فى أنظمة المكافآت المالية المرتبطة بالمجهود . وقد لاحظ (ألستون Aloston ١٩٨٢م) على سبيل المثال كيف أن هذه الترتيبات قد تؤدى إلى نشوء الغيرة والتنافس . وكبديل لذلك يمكن عمل هذا عن طريق ربط المكافآت بنجاح المنظمة وخدماتها بدلاً من المجهودات الفردية ؛ فالإستراتيجية الأولى قد اتسمت بها المنظمات اليابانية ؛ فنظام الأجور قد وجه بشكل أساسى لتحسين الأداء الكلى للمنظمة من خلال الربط المحكم لطول الخدمة بالسلم الوظيفى بالتدرجات الكثيرة الصغيرة . وطبيعة الأجور فى اليابان المبنية على الأقدمية (نظام نينكو Nenko) ظلت المحور الرئيسى للكثير من النقاش حول العلاقة بين المكافآت والأداء (راجع سانو Sano ١٩٧٧م) . ويجب ملاحظة أن نظام (ننكوسيدو Nenko Seido) الذى يجمع بين الوظيفة مدى الحياة ونظام الأجور المؤسس على الأقدمية ، ينطبق على الموظفين الرئيسيين ، والذين يكادون يكونون من الذكور فقط (ماتسورا Matsuura ١٩٨١م) . ويشارك (ماتسورا) كتاب آخرون من أمثال (تاكوشى Takeeushi ١٩٨٢م) حيث يرى هؤلاء أن سهولة الفصل من الخدمة والأجور

المتدنية وتكاليف المزايا الإضافية ، وتوفير العمل للإناث على أساس عدم التفرغ - مهمة فى حماية واستقرار العمال الرئيسيين . وكما رأينا الفصل الخامس ، فإن أساس المرونة موزع بنسب متفاوتة بين أنماط مشاركة الإناث فى القوى العاملة .

والأجور فى اليابان ليست مؤسسة ببساطة على العمر فقط ؛ فعناصر الأداء تدخل فى المعادلة ، ولكنها تفعل ذلك بطريقة متميزة ؛ فالمكافآت المالية مرتبطة بالأداء الكلى للمجموعة أو المنظمة (دور Dore ١٩٧٣م:٩٤-١١٠) . وقد لوحظ على سبيل المثال ، أن المكافآت فى اليابان تحددها آليات مؤسسة إلى حد كبير على مضاعفة الربح فى حين أن (ماتسوزوكا Matsuzuka) قد أشار إلى متغير حجم المنظمة اللصيق الارتباط بتحديد فوارق الأجور ، بالإضافة إلى العمر ومدة الخدمة ويبدو من واحد من جوانب وظيفة الحجم أن نظام الأجور (ننكو) لا يزال باقيًا فى المؤسسات الكبيرة ، فى حين أنه آخذ فى التلاشى فى المنظمات الأصغر (تاشيباناكى Tachibanaki ١٩٨٢م) . وقد أخذ (ناكاو Nakao١٩٨٠م) هذا التركيز على جوانب المنظمة فى تحديد الأجور فى تأكيده على التداخل بين الأجور العالية وحصة السوق (والتى هى نفسها مرتبطة بمصروفات الإعلان) .

كذلك رأى (ألستون Alston ١٩٨٢م) أن هناك قاعدتين تعملان من حيث الممارسة بربط المكافآت والأداء فى اليابان : أولاً ، الفرد لا يكافأ وحده ولكن المكافأة توزع بالتساوى ما أمكن بين مجموعة العمل ، ثانيًا فقد أشار (ألستون) إلى البعد التعبيرى فى نظام المكافآت ، بالإضافة إلى صفاته الفاعلة ؛ فالمكافآت الجماعية من النوع الرمزى مثل الصورة الضوئية الجماعية ، أو درع الشركة التذكارية التى يحمل اسم المجموعة - وسائل هامة تستخدم لبناء الإحساس بالمجتمع الفكرى العملى . وعلى كل ، فمن السهل المبالغة فى التركيز على كيفية ارتباط هذه المكافآت بالرضاء الوظيفى ؛ فالدلالة الضمنية أن المكافآت تفعل ذلك ، وأن المكافآت غير الفعالة لها أهميتها فى تأمين التزام أكثر ومشاركة ورضاء من قبل العاملين . وعلى أساس هذا المعايير ، فإن المرء سوف يتوقع أن العاملين اليابانيين سيعكسون مستويات عليا من الرضاء الوظيفى فى المسوحات المقارنة . ورغم الصورة التى يبدو فيها الموظفون اليابانيون منسجمين كمجموعات عمل ، فإن الواقع يبدو غير ذلك . وكما يرى (لينكولن Lincoln)

و (ماكبرايد McBride ١٩٨٧م:٣٠٤) على أساس مسحهم الواسع لأدبيات البحث (حيث أورد أوداكا Odaka ١٩٧٥م ، أوزمى Azumi وماكميلان McMillan ١٩٧٥م ، دور Dore ١٩٧٣م ، باسكال Pascale وماجيير Maguire ١٩٨٠م ، كول Cole ١٩٧٩م- ناوى Naoi وشولر Schooler ١٩٨٥م) "فإن الاستنتاج المربك بوجه خاص ، ولكنه متماسك وقوى ومأخوذ من مسوحات كثيرة بتوجيهات العمل ، يوضح المستوى المنخفض للرضاء الوظيفى من قبل اليابانيين" . وهذا يدل على الحذر فى أن يعزى الكثير بسبب التفوق الكامن من وجهة نظر الفاعل لممارسات الإدارة اليابانية ، بغض النظر عن أسباب تدنى هذا الرضاء . ومن الطريف أن (كول Cole ١٩٧٩م:٢٣٨) يرى أن المعدلات المتدنية للرضاء الوظيفى فى اليابان تعزّى إلى حقيقة أن العمال اليابانيين يتوقعون عائداً من العمل أكثر من الجنسيات الأخرى . ومع الأخذ فى الاعتبار الأدلة المتوافرة من الأسئلة التى وجهت بوضوح ؛ فهنالك فرصة ضعيفة لعدم تأكيد وجهة النظر هذه رغم أن المرء قد يميل إلى إعطائها الأهمية .

تحقيق القيادة الفاعلة:

لقد نظر بعض المعلقين المعاصرين مثل (بلنت Blunt ١٩٨٩م:٢١) إلى النجاح العالمى الذى حققته المؤسسات اليابانية فى الثمانينيات ، كذلك الذى حققته بلدان شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة ، كسبب لبعث دراسات القيادة الفعالية فى الظروف الحالية (على سبيل المثال بيجارت Biggart وهاميلتون Hamilton ١٩٨٧م ، كونجر Con-ger ١٩٨٩م ، هاندى Handy ١٩٨٩م ، كوتر Cotter ١٩٨٨م ، موكزك Muczyk وريمان Reimann ١٩٨٧م) ؛ فالقيادة عادة ما تعرف من منظور يربط الرؤية للمستقبل ببعض الإستراتيجيات التى تحقق تلك الرؤية ؛ وتكون قادرة على استخدام المساندة والإذعان ، وعمل الفريق فى تحقيق تلك الرؤية وتعمل للتحفيز والإبقاء على الالتزام بغرض تلك الرؤية (بعد كوتر Kotter ١٩٨٨م:٢٥-٢٦) هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart (١٩٨٨م) قد ركزا على الجوانب المؤسسية للقيادة ـ أى المبادئ الاجتماعية أو القيم التى تتحد حولها هذه الرؤية .

وفى أعمال الأسر الصينية ، فإن القيادة تفهم فى وضوح على قيم المجتمع الأكبر الخاصة بالعائلية ، كما رسخت فى الكونفوشية وهى قيمة تلعب دوراً متميزاً فى

منظمات كوريا الجنوبية . فإن مبدأ الأسرية فى كلا النوعين من هياكل المؤسسات يبقى لصيقًا بالنفوذ ، كما أن النفوذ يبقى لصيقًا بالأسرة . وهذا المبدأ لا يقبل من هم خارج الأسرة ، كما رأينا فى حالة البحث الذى أجراه (ردينج Redding ١٩٩٠م) ، فليس هناك ضمان بأى حال من الأحوال أن تكون القيادة فاعلة بمرور عدة أجيال . ففى كل من الأعمال الأسرية فى تايوان وهونغ كونغ ، بالإضافة إلى منظمات كوريا الجنوبية فإن الأبوية هى أساس المنظمة العقلانية .

ومنظمات اليابان ليست ذات نظام أبوى أو مثل النوع الغربى ذى البيروقراطية المهنية والرتب الأعلى من سلمها الإدارى من المتمرسين فى الصراعات ضد مواطنيهم المحليين (جولدنر Gouldner ١٩٥٧م:٨) . وفى الحقيقة ، فإن المنظمة اليابانية أقرب من عدة جوانب لصور هيكل عضوى توزع الجوانب المرنة منه بدرجة واسعة على مجالات المنظمة التى قد تكون فى أماكن أخرى أكثر آلية . والتحييد الفعال جداً لمصادر القيادة من قبل الأجهزة المهنية والنقابات ، مكون هام فى ذلك الهيكل ، كما الاهتمام الكبير الذى يبذل للتأكد من أن مبادرات القيادة تحظى بالمساندة الواسعة قبل تبنيها من خلال آليات هياكل صنع القرار والاستخدام الواسع للتدوير الوظيفى الإدارى . والصفات العضوية مهمة فى وضوح لإتاحة تبنى النظم الإدارية والتى تكون غير قابلة للتطبيق فى غياب القيادة الأقل فاعلية التى لا تكتسب الالتزام ؛ فالاحتفاظ بالقليل من المواد والموجودات والاعتماد على المكونات لتوريد ذلك فى حينه ليستخدم فى الإنتاج – لا يعمل حيثما تتعرض التوريدات إلى ضيق فى تدفقها ، أو توقف أى نزعات خادعة غير مرغوب فيها تهدف للانتفاع من المواقف الطارئة الإستراتيجية بالقدر الذى تستحقه . وتحقيق الموقف الذى لا تنطبق عليه مثل هذه الحالة يرتبط بوضوح من منظور القيادة بالنسيج المؤسسى الكلى للمنظمة من منظور الظواهر مثل هيكل سوق العمل ونظام المكافآت .

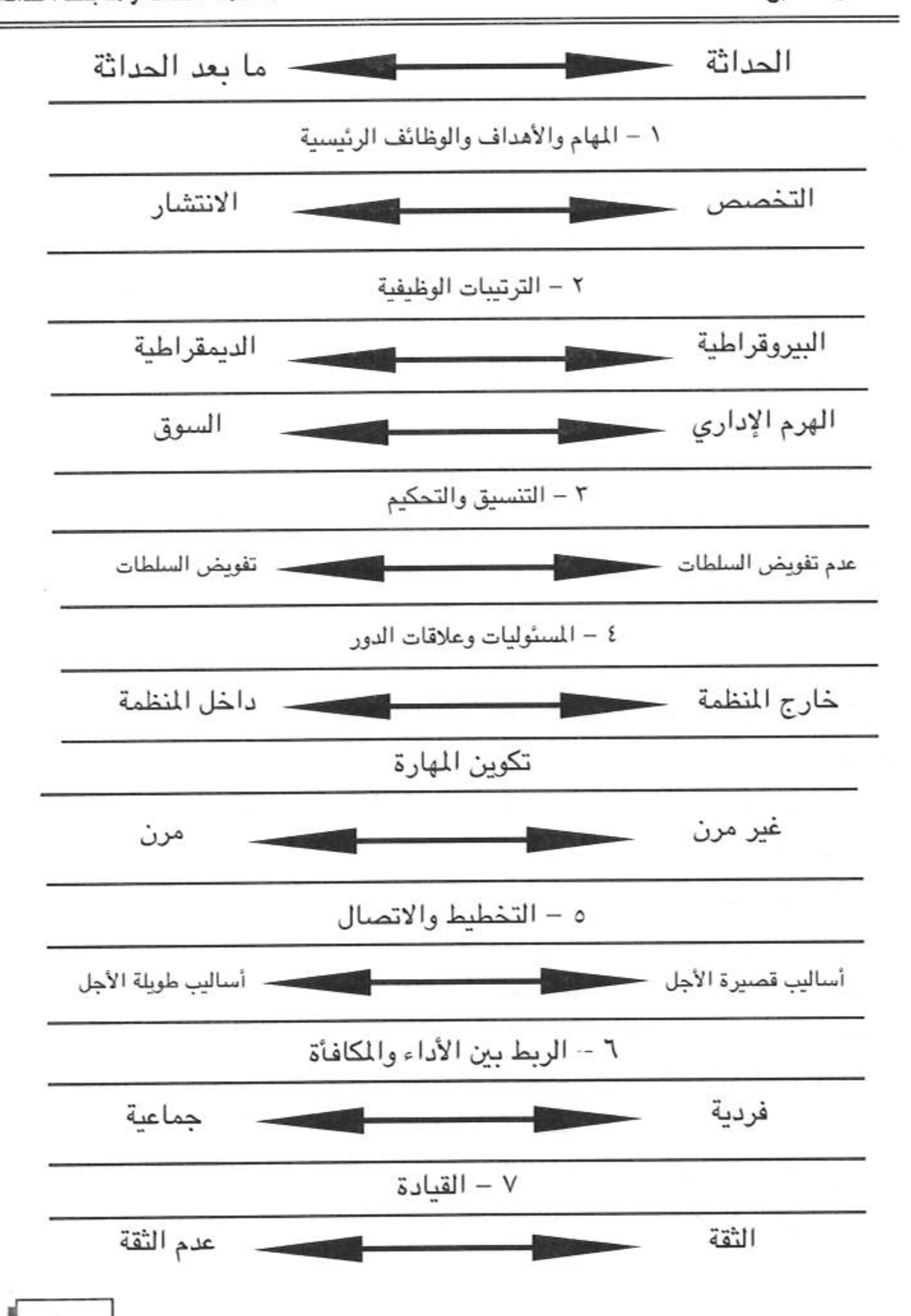
وبعض الكتاب مثل (بلنت Blunt ١٩٨٩م :٢٢) يشيرون إلى هذه الجوانب المؤسسية للقيادة من منظور استعارة طبية واسعة ؛ فالقيادة توفر قيمة تنظيمية يمكن أن تعمل كأساس لتنمية الثقة والالتزام المتبادلين . والحياة التنظيمية التى تفتقد ذلك ، والتى تقوم

على عدم الثقة تمتلئ بالعجز ، وعجز النظام مثل الوباء فى حياة المنظمة الحديثة . وربما تكون الاستعارة هنا مثيرة ، ولكن النقطة العامة واضحة جداً ؛ فتلك المنظمات التى لا يجد أعضاؤها سبباً وجيهاً ، مهما كان أساس المساومة ، ليثقوا فى بعضها البعض بالقدر اليسير - سيجدون من الصعب جداً أن يعملوا بفاعلية معاً . وإذا لم يكن هناك ما يمكن اتخاذه سوى الإجراء المحدد ، فإن القيادة توشك أن تبنى على هذا الأساس (بارتولم Bartolme ١٩٨٩م) .

ضرورات التنظيم والنماذج التنظيمية :

دلت الأجزاء السابقة على بعض الطرق التى تتحد فيها هذه الأبعاد فى اليابان . ولم توضع فى هذه الأبعاد الأنواع الأخرى من الترسيخ الاقتصادى لسببين على الأقل : الأول ، البيانات الوصفية هى بصفة عامة مجتمعية وذات توجه كلى ، ولم يتم جمعها بالتحديد كبيانات على مستوى المنظمة مولدة من قبل تمثيل لمثل هذا . وفى هذا الصدد ، فإن التمثيل أكثر دلالة وحساسية من أى شىء آخر ؛ فهو يعطينا بعض الخيوط لما نبحث عنه ، إذا كنا راغبين فى اكتشاف اختلافات المنظمات . الثانى ، إن المرء يشك كثيراً فى قيام المنظمات بتنظيم نفسها على أنماط وطنية واضحة ؛ فمن المرجح أن تكون هناك بعض المنظمات الوطنية التى تنحرف عن ذلك من منظور بعض أبعاد الضرورات ؛ بسبب ظروف المنظمة الطارئة المحددة الخاصة بالحجم أو التقنية وكلاهما لم يتم تناولهما هنا .

هذا الإطار الاستفسارى يدل على عدة أشياء : أولاً ، إن المنظمات التى لاشك فى فعاليتها فى سياقها الوطنى قد تصنع بطرق مختلفة تماماً مستخدمة الموارد المحلية لإنشاء استجاباتها الخاصة للضرورات التنظيمية . ثانياً ، بعض الأنماط التى تبرز إلى حيز الوجود والتى تتجه كى تكون أكثر تخصصاً فى المهام والأهداف والإستراتيجيات والوظائف وبتوجه أكثر نحو علاقات السوق لمعالجة ترتيباتها الوظيفية ، مثلاً سوف تتجه لتكون جزءاً من نظام اقتصادى أوسع يؤدى فيه فصل المنظمة البؤرية إلى دلالة تحليلية محدودة فقط . وفى الحقيقة ، قد يعمل ذلك على إيقاع الظلم والعنف على سلامة الظواهر الفعلية .

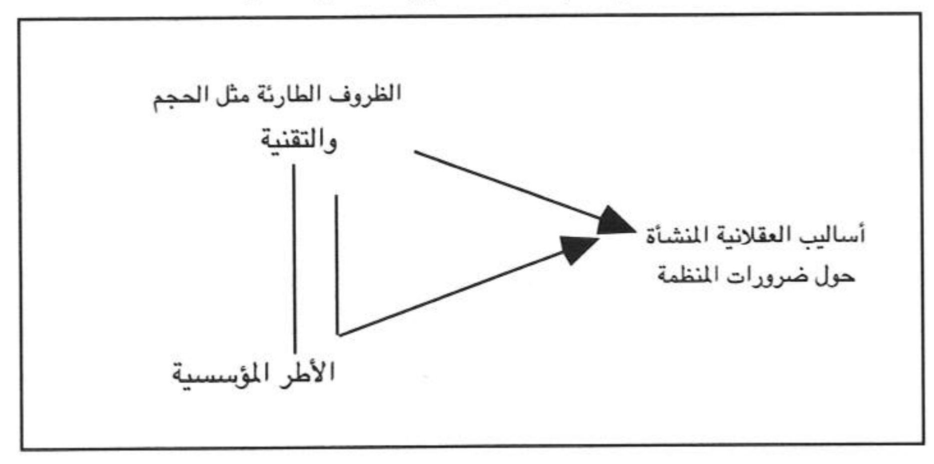

الحداثة
ما بعد الحداثة
١ - المهام والأهداف والوظائف الرئيسية
التخصص
الانتشار
٢ - الترتيبات الوظيفية
البيروقراطية
الديمقراطية
الهرم الإداري
السوق
٣ - التنسيق والتحكيم
عدم تفويض السلطات
تفويض السلطات
٤ - المسئوليات وعلاقات الدور
خارج المنظمة
داخل المنظمة
تكوين المهارة
غير مرن
مرن
٥ - التخطيط والاتصال
أساليب قصيرة الأجل
أساليب طويلة الأجل
٦ - الربط بين الأداء والمكافأة
فردية
جماعية
٧ - القيادة
الثقة
عدم الثقة

بالنسبة للمستقبل ، فإن البحث يحتاج لمعالجة المدى الذى تشكل فيه أبعاد ضرورات المنظمة نماذج متماسكة ، ومدى تشكيل هذه النماذج المتماسكة لمجموعات وطنية ، ومدى ربطها بمعيار أكثر شيوعًا فى تحليل المنظمة مثل مقاييس مدرسة (أستون) . وإذا ما كان التحليل الذى اتبعه هذا الكتاب صحيحًا ؛ فإنه من خلال طرح مثل هذه الأسئلة يجب أن يكون من الممكن البدء فى المعالجة المنتظمة لبعض مصادر الاختلافات التنظيمية التى قدمتها لنا الحداثة وما بعد الحداثة بطرقها الأصيلة الكثيرة ، بدلاً من دفعها فى عدد محدود من الصناديق المصممة من أجل نموذج طاغٍ . وحيثما كان ذلك النموذج الوطنى متميزًا بالحداثة ، والبيانات تحت النظر مفترضة أن تكون خاصة بما بعد الحداثة - فإن هذه الإستراتيجية التحليلية ليست بالتأكيد هى المفضلة . وقد يكون من غير المهم "الاختيار الإستراتيجى" فى تطبيع الأنماط الوطنية للمنظمات ، ولكن المهم هى الأنماط نفسها من حيث طرق اختلافها عن بعضها البعض ، وتكوينها لما يكاد يكون كيانًا طارئًا وطنيًا متماسكًا . وبدلاً من البحث عن الانحرافات فى النماذج ، فربما يجب على المرء أن ينظر فى النماذج التى تنتجها العقلانية التى يكتشف الوكلاء أن إنشاءها مقبول اجتماعيًا .

وقد اتجهت المناقشات النظرية فى تحليل المنظمات إلى أن تكون تحديدية . والأمثلة الأكثر وضوحًا لذلك تكمن فى نظريات الظروف للمنظمات المتحررة من الثقافة (هيكسون وآخرون Hickson et al ١٩٧٤م) ، ولكن نفس الحالة على نوع معين من النظريات المؤسسية كفرضية (بيجارت Biggart) و (هاميلتون Hamilton ١٩٨٧م:٤٣٧) التى تقول "إن إستراتيجيات القيادة فى أى بيئة ثقافية اجتماعية سترتكز على متشابهات قوية" وفى مقابل كلا الشكلين للحتمية ؛ فإن المرء قد يرغب فى أن يوضح أن الظروف الطارئة والمؤسسات يجب أن ينظر لها كعنصر موفر للحلبة التى يسعى فيها مستخدمو السلطة للاستفادة من أى موارد متوافرة لإنشاء ممارسات تنظيمية محلية مشكلة فى أى أسلوب عقلانى ، فى مقابل آخر ضرورات المنظمة . والمنظمات عبارة عن حلبات تتجه بعض الأشياء بداخلها للالتصاق معًا ، ويتم تبنيها من قبل مستخدمى السلطة كحزمة ، فى حين أن الأشكال الأخرى المجتمعة من الأقل ترجيحًا أن يتم حدوثها كحزمة متماسكة ؛ لأنها ربما تكون أقل تماسكًا ، أو لأن التنظيم الذى

يؤدى لتصبح متماسكة لا يوجد له مكان فى مجال النفوذ ليتمكن من إرساء ضرورة اختياراته . (بالنسبة لنظرية النفوذ العامة التى تدعم وجهة النظر هذه راجع كليج Clegg ١٩٨٩ب) . وسوف تدخل المسائل المتعلقة بالمؤسسية والظروف الطارئة فى هذا التحديد . والنموذج النظرية العام موضح فى شكل مبسط جداً فى الشكل (٧-٢) .

الشكل (٧-٢) تأطير أساليب العقلانية الطارئة



هدف النقاش فى هذا الفصل إلى أن يوحى بأن أسلوباً عقلانياً متميزاً لما بعد الحداثة فى معارضته لنموذج المنظمة الفيبرى/ الفوردى قد يكون برز إلى حيز الوجود فى بعض جوانب المنظمات اليابانية فيما بعد الحرب . وبدلاً من إرجاع ذلك للتوضيحات الثقافية من النوع المفرط فى التوجهات الاجتماعية أو لتوضيحات سوق بتوجه اجتماعى أقل من المطلوب ؛ فإن الفصل قد بنى على الخاصية اليابانية ؛ كى يضع نموذجاً للنفوذ/ المؤسسات بغرض هذا التحليل . وإرساء بعض جوانب النفوذ فى المؤسسات اليابانية ما بعد الحرب ، خاصة نقابات المؤسسات وأنظمة رفع الأجور والمرونة التى أتاحت لها تلك الجوانب كانت حاسمة فى بروز الشكل المفترض لمنظمة ما بعد الحداثة .

وعلى وجه الخصوص ، فقد طورت جوانب الأطر المؤسسية للمنظمات اليابانية فى حقبة ما قبل الحرب شبكات التبادل الواسعة داخل المنظمات اليابانية . واستمر هذا الاتجاه خلال حقبة ما بعد الحرب بالنسبة لمجموعات المؤسسة ؛ ليشكل إطاراً نمت بداخله مجموعة متميزة من ممارسات أشكال حسابات العمل الاقتصادى ، وكان أن أدت هذه الأشكال إلى نمو ما افتُرض أنه منظمة ما بعد الحداثة .

وإذا كانت اليابان تمثل مساراً واحداً نحو ما بعد الحداثة ، فمن الواضح أنه كان هناك فائزون وخاسرون فى هذا التطور . وعلى الإجمال ، فإن الفائزين كانوا هم الرجال فى أسواق العمل الداخلية فى الشركات بالأسماء الكبيرة وشبكات مجموعة المؤسسة . وكان الخاسرون هن النساء ، وأولئك الذين يشكلون أكثر من ثلثى العاملين من هم خارج سوق العمل الرئيسية . وبالنسبة للنساء ، فإن الخسارة لا يسببها المستوى المتدنى فى المشاركة فى القوى العاملة ، ولكن تنشأ من طبيعة ممارسات التوظيف ؛ فالخدمة الممتدة هى العامل الرئيسى فى المكافأة كما رأينا . وبسبب تمديد عدد قليل جداً من النساء لفترات توظيفهم المستمر مع مخدم واحد ، فإن فوارق الأجور بين الذكور والإناث كبيرة جداً فى الأعمار المتوسطة . والشىء الذى يختلف هو طبيعة مشاركة القوى العاملة مع افتقار أعمال النساء إلى المهارة إلى حد كبير ؛ لأنهن لا يوظف فى المؤسسات الرئيسية وأسواق العمل الداخلية ؛ حيث يتم توفير التدريب المستمر وإعادة التزويد بالمهارات للموظفين المثبتين فى الخدمة (كويك Koike ١٩٨١م) . وسوق العمل مجزأة نسبياً بدرجة عالية مع حقوق عمل أقل ونظام عمل يتطلب جهداً أكثر مقارنة بالدول الديمقراطية الاشتراكية الأعضاء فى منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية ؛ فساعات العمل الأطول وأوقات الترفيه الأقصر هى القاعدة ، حيث يبلغ متوسط ساعات العمل السنوية بالنسبة للعامل اليابانى (٢١٠٠) ساعة ، وبالمقارنة مع ساعات العمل فى بريطانيا والولايات المتحد ، فإن المتوسط هو (١٨٠٠-١٩٠٠) ساعة وحوالى (١٦٥٠) ساعة فى ألمانيا (دوتشمان Deutschmann ١٩٨٧أ) . وفى أسواق العمل ، فإن المرتبات الثابتة عالية نسبياً مقارنة على المستوى العالمى ، ولكن تكاليف السلع الاستهلاكية الأساسية والخدمات مرتفعة كذلك ، وعلى الأخص تكاليف الإسكان ؛ إذ إن تكلفة المتر المربع مغالى فيها ، مقارنة بمتوسط التكلفة فى دول منظمة

التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية . وبالضبط فإن كل شخص يشغل أمتاراً تقل بكثير كما مما هو مألوف فى معظم دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية . وبالطبع فخارج اليابان فى أماكن أخرى من العالم قد يكتشف كذلك أن هناك خاسرين على نطاق أوسع وهم أولئك المحاطين بأشكال منظمات الحداثة كلما أصبح موقفها أكثر تحولاً إلى ما بعد الحداثة .

الخلاصة :

لقد تناولنا فى هذا الفصل بالتفصيل الخصائص التنظيمية لنظام الترسيخ الاقتصادى الذى تتسم به المؤسسات الاقتصادية اليابانية المعاصرة . وبالإضافة إلى المسائل ذات الاعتبار التقنى الصرف والتى ستكون محور الفصل الثامن ، يبدو أن هناك بعض الاختلافات الهامة ، إذا ما أُجريت مقارنة مع منظمات الحداثة الأكثر نموذجية . وربما كان ذلك سبباً كافياً للإدعاء بأن أشكال منظمات ما بعد الحداثة تبدو ضمنية فى هذه التطورات . وبالتأكيد هناك اختلافات قد ترسم صورة سياسية تخمينية لمنظمة ما بعد الحداثة ، مبنية على تكوين رأس المال الخاص المستقر وإستراتيجيات الحسابات الاقتصادية المركزة على الإنتاج وتجزئة سوق العمل بدرجات عالية .

وسيقوم الفصل الأخير بتجسيد صدى الأحداث فى اليابان التى ترددت فى النقاش حول "أنظمة التصنيع المرنة" فى غربىّ أوربا وأمريكا الشمالية وأستراليا ؛ كى يتم التخطيط لمجموعة أخرى من إمكانيات ما بعد الحداثة .



الفصل الثامن
مهارة ما بعد الحداثة وتكوين رأس المال

هل يمكن لشىء يبدو جيداً من خلال الخاصية المؤسسية ، وينقصه الغرض الأولى فى ذاته ، أن يُصمم فى أمكنة أخرى من العالم ؟ ربما يكون من الأسهل التفكير فى هذا السؤال من خلال تأمل ما حدث حين كانت هناك محاولات لتطوير الجوهر الفنى للنظام اليابانى فى أماكن أخرى من العالم ، من خلال تبنى أنظمة تصنيع مرنة . يُعد هذا السؤال - من عدة جوانب - اختباراً ساخراً ؛ إذ إن المرء قد يتأمل كيف أنه من السهل تصميم التقنية بصفتها أحد الظروف الطارئة الأكثر تحديداً . وإذا لم يتم تصميم التقنية فى أنحاء أخرى من العالم ؛ فإن منظمات ما بعد الحداثة لن تنتشر أيضاً . هذا ، وتختلط البيانات فى تفسيراتها ؛ حيث تشير إلى أن تلك المسائل لا تتعلق بالكفاءة الصرفة ، وإنما تنطوى بالضرورة على علاقة النفوذ والمؤسسات .

لقد وُجهت انتقاداتٌ كثيرةٌ للفكرة التى تفيد أن أنظمة التصنيع المرنة قد تقود إلى حقبة جديدة للمنظمات . هذه الانتقادات محقة فى توجيه لطمتها إلى الحجج الحتمية المطروحة . إلا أنه من المؤسف أن هذه الانتقادات حين تفعل ذلك ، فإنما تستخدم أداة صماء ذات تأثيرات حتمية بالدرجة نفسها . وفى ظروف بيئية مناسبة ، قد يقال بأن ثمة أطراً مؤسسية لمنظمات ديمقراطية اجتماعية قوية ، تقيِّد مِنْ تصرف المديرين ومن نشاط سوق العمل . وبدلاً من أن يؤدى إدخال التقنية الجديدة إلى سلب مهارات العمال ؛ فإنه يمكن أن يكون وسيلة لزيادة تكوين المهارات ، ومشاركة القوى العاملة فى المنظمة ، وتغيير شروط تكوين رأس المال ، أو قد لا يكون الأمر كذلك .

التحول إلى النموذج اليابانى

مناقشات حول التصنيع المرن كجوهر فنى لمنظمة ما بعد الحداثة

هنالك ثلاثة مواقف عريضة فى المناقشات التى تدور حول أنظمة التصنيع المرنة ، وقد توصف هذه المواقف بالرومانسية الجديدة أو بالإدارة الجديدة أو بالنقد التحليلى الماركسى الجديد . وقد تم الدفاع عن موقف رابع فى هذا الكتاب . وخلافاً للمواقف

الثلاثة الأخرى ، فإن هذا الموقف لا يبدأ من افتراض مسبق عما إذا كان التصنيع المرن - أو لم يكن - "شيئاً جيداً" ، ولكنه يهتم بكيفية التحليل ، وبتشكيل الحالات التجريبية لهياكل النفوذ/المؤسسات من خلال أى متغيرات موجودة .

الرومانسية الجديدة :

يُستمد نقاش الرومانسية الجديدة من إسهامات (بيور Piore) و (سابل Sabel ١٩٨٤م) وإصرارهما على أننا نعيش انقساماً حاسماً فى التاريخ البشرى ، والذى بموجبه قد تتم استعادة جوانب المجتمع الطوباوية التى ضاعت مع الصناعات المحلية فى القرن التاسع عشر . إن الرومانسية تكمن فى هذه النظرة التأملية . وإن نظرية كل من (بيور) و (سابل) فى أساسها مدفوعة بالاستهلاك ؛ فهى تبرز أوجه الاختلاف بين نظام الحداثة الخاص بالاستهلاك بكميات كبيرة ، من خلال أسواق قياسية عينية على بيروقراطيات الإنتاج بكميات كبيرة يتم تنظيمها حول علاقات تتسم بتدنى الثقة ، وبين التغييرات التى بدأت فى الحدوث فى أواخر السبعينيات من القرن العشرين . فى ذلك الوقت ، جعلت عوامل مجتمعة من الصعود المطلق لنظام الإنتاج القديم أمراً غير عملى . ومن بين هذه العوامل الركود الاقتصادى المستمر ما بعد عام ١٩٧٤م والمنافسة المتزايدة ليس من اليابان فحسب ، بل من دول شرقىّ آسيا الصناعية الجديدة التى نظرنا فيها فى الفصول السابقة . وكان من اليابان على وجه الخصوص أن اكتسبت الأفكار الجديدة شرعيتها .

والذى تمت مناقشته فى هذا الصدد كان هو الأساس "الكبير" فى الإنتاج والاستهلاك فى تنظيم العمل الاقتصادى الذى شهد صعوداً فى السابق . ومن جهة ، فإن المصنعين اليابانيين بدوا كأنهم قد اكتسبوا ميزة على المصنعين الغربيين بتأكيدهم على الجودة العالية وتميز منتجاتهم . ومن جهة أخرى ، بدا الغرب غير قادر على الاستجابة التنافسية ، إلى حد أنه ظل مستمراً فى الإنتاج بكميات كبيرة فى ظل هوامش ربح منخفضة ونظام إنتاج قياسى . وبالإضافة لذلك ، فإن جوانب الإنتاج بكميات كبيرة بدت تختل وظيفياً بصورة متزايدة ، وخاصة التكاليف المتعلقة بالموجودات وتصحيح الأخطاء . وتعد تغييرات التسوق الناجمة عن منافسة المنتجات اليابانية هى الوسيلة الرئيسية لفهم التصنيع المرن فى دراسة (بيور) و(سابل) ؛

فالسوق الأكثر توجهاً نحو الاستهلاك والأكثر تمييزاً إنما تعنى أن المنظمات المرنة سوف تظفر بمزية تنافسية ؛ ولذلك فإن مصطلح "التخصص المرن" قد أُدخل ليصف هذه المنظمات . والجانب "المرن" يشير إلى إعادة هيكلة سوق العمل وطريقة العمل ، فى حين أن جانب "التخصص" يشير إلى صعود المجال أو الأسواق المتخصصة ، على عكس أسواق الكميات الكبيرة . ويُعتقد أن دفع الأولى يتطلب رد فعل الثانية . وتؤدى التغييرات فى الاستهلاك الأكثر تمييزاً إلى حدوث تغييرات فى الإنتاج بعيداً عن المنظمات ، التى تقوم على السيطرة الإدارية المحكمة من خلال الرقابة ، وسلب المهارات ، والآلية (سميث Smith ١٩٨٩م:٢٠٤) . ويرى سابل (١٩٨٢م : ٢٢٠) أن هذه التغييرات ستكون فى اتجاه نوع جديد من الصناعات الدقيقة ذات التقنية العالية ، والتى سيتم فيها تغليف الأشكال الحرفية للإنتاج بأشكال جديدة من التقنية ، التى تجسدها مبادرات الدولة . وتعد نماذج (بينيتون Beneton) من طراز (إمليا- رومانا Emilia-Romagna) مثالاً لهذه الحالة . وبالتنسيق مع (بيور Piore) (بيور وسابل ١٩٨٤م) ، فإن هذا العمل قد امتد بعض الشىء ليشمل الصناعات الدقيقة ذات التقنية العالية بجانب إعادة هيكلة الصناعات ذات الإنتاج الكبير التى تبنت تقنية جديدة ، وممارسات جديدة .

ويرى (سميث Smith ١٩٨٩م:٢١٠-٢١١) أن الرومانسية المعاصرة تعمل على تبنى أيديولوجية "مجتمع المؤسسة والتضامن" (بيور وسابل ، ١٩٨٤م) . ولا ينصب التركيز على الأعمال الصغيرة والإنتاج الحرفى ، وإنما ينصب على الأعمال الهندسية والعلاقات الصناعية ، وإعادة هيكلة شركة (بوينج Boeing) و (جنرال إلكتريك General Electric) و (جى.أم GM) و (فورد Ford) لمقابلة التحدى اليابانى . وسوف تنطوى عملية إعادة الهيكلة على التخصص المرن الذى يهيئ الكينونة العضوية الجديدة بصفتها ملاذاً لعالم المنظمات الكبيرة التى لا ترحم . وهما قد رأيا أن المنظمة فى طريقها إلى الاتصاف بالمرونة والتصنيع ؛ استجابةً للسوق المبنية على المهارات العامة والتقنية غير المميزة بدرجة عالية . ولقد رأى (كاتز Katz) و (سابل Sable ١٩٨٥م) و (بيور Piore ١٩٨٦م) - فى وقت لاحق - أن العقبات الرئيسية التى تحول دون تحقيق هذه الكينونة العضوية الجديدة ، إنما تكمن فى مؤسسات العمل التى لم تتغير لتستوعب أنظمة الإنتاج الجديدة ، مثلما فعلت فى ألمانيا واليابان . كما يرى (سميث

١٩٨٩م :٢٢٠) أن تركيبة مصالح العامل وصاحب العمل فى نوع التخصص المرن محسومة لمصلحة أصحاب العمل . ويقر (سميث) تشكك (بوليرت Pollert ١٩٨٨م) حول المدى الذى يبلغه الاتجاه الملحوظ نحو تنويع المنتج فى الصناعات ذات الإنتاج الضخم ، كالصناعات الغذائية .

والحتمية فى حجة الرومانسية الجديدة ؛ إنما تكمن فى رؤيتها لسوق المنتجات على أنه هو الذى يحدد إعادة هيكلة المنظمة ، وانتشار التخصص المرن .

النزعة الإدارية الجديدة :

يعد البريطانيون كتّاب الإدارة الجديدة الأكثر نفوذاً ، ومن أبرز ما يميزهم أعمال (كروس Cross ١٩٨٥م) ، وتقرير المكتب الوطنى للتنمية الاقتصادية (١٩٨٦م) ، ففى حين يميل الرومانسيون الجدد إلى التأكيد على قوى الإنتاج والاستهلاك ، يميل الماركسيون الجدد إلى التأكيد على قوى الإنتاج والعلاقات المرتبطة به ؛ فإن مدرسة الإدارة الجديدة تتجه إلى استيعاب كل من الإنتاج والاستهلاك بصفتها قوى دفع نحو المرونة .

والتأكيد على الاستهلاك شبيه بما ورد فى دراسة (بيور) و (سابل ١٩٨٤م) . ولكى يتسنى للمنظمات أن تكون مرنة حتى تستجيب لظروف السوق المتغيرة ؛ فيتعين عليها أن تهيئ للعمل موظفين رئيسيين ملتزمين ومرنين على قياس النموذج اليابانى . ونتيجة لذلك ، فقد تمت تنمية الأمن الوظيفى بالنسبة للإستراتيجية الطارئة لعناصر قوى العاملة ، وفى الوقت ذاته ، تم تهميش بعض العاملين باستيعابهم فى وظائف مؤقتة ، أو على أساس عدم التفرغ ـ ومعظمهم من الإناث (راجع المناقشة الرائعة التى جرت بين ليفر Lever–تراسى Tracy ١٩٨٨م) . وتتم مهارات العاملين الرئيسيين كما تحددها الشركة . وكنتيجة طبيعية لذلك ، فإن أصحاب العمل يستثمرون الأموال بكثرة فى تكلفة التدريب التى يخصصون لها الاعتمادات بصفتها استثماراً ، من خلال منح العاملين الأساسيين الأمن الوظيفى وإعادة التدريب وكل فرصة ممكنة ، للاندماج فى ثقافة المنظمة . وبالمقارنة ، فإن العاملين المهمشين عادة ما يكونون غير مهرة ، ولا يحظون بأى ربح من الأرباح الممنوحة لمن هم فى قطاع العمل الأساسى .

وتستجيب الإدارة بسهولة إلى أنماط الاختيار العقلانى المتغيرة فى السوق بتغيير اختياراتها العقلانية ، والخاصة بترتيب المنظمة وعلاقات الإنتاج .

النقد التحليلى الماركسى الجديد فى النقاش حول التخصص المرن :

يربط النقد التحليلى الماركسى الجديد الاهتمامات التى وجدت لها تعبيراً فى نقاش "طريقة العمل" وخاصة فى بريطانيا ، بالنقاش الحالى الأكثر تطوراً حول التخصص المرن . وبذلك فهو قد انطلق من عدد من المساهمات التى قدمها منظرو مدرسة "الضوابط" الفرنسيون ، وخاصة إسهام (بالْوَا Palloix ١٩٧٦م) المؤثر فى التطورات اللاحقة . ومن هذا البُعد ، فإن الظاهرة التى يركز عليها كتّاب مثل (بيور) و (سابل) لا تمثل اختلافاً كبيراً بين المراحل الزمنية المختلفة ، وإنما تمثل بعض التحولات الهامة التى حدثت فى الإطار نفسه . ولهذا السبب فإنهم يشيرون إلى مفهوم "الفوردية الجديدة" بدلاً من مفهوم "ما بعد الفوردية" ؛ حيث يُنظر إلى ظواهر العمل الأكثر جماعية وزيادة المهارة على أنها أساليب فنية جديدة للسيطرة ، التى تُبقى على امتيازات المديرين غير متنازع عليها . هذا ، وتظل استقلالية مجموعات العمل جزءاً من الرقابة الخارجية على العمل الجماعى للهيكلة كما يرى هؤلاء الكتّاب (كوريات Coriat ١٩٨٠م :٤٠) .

أما المواضيع القديمة والمألوفة المتعلقة بتوحيد ودمج العاملين فى المنظمة ومهارة رأس المال فى جلب تقنية جديدة تزيد من الاستغلال المكثف للقوى العاملة ، فهى المواضيع التى تأتى من خلال أدبيات الماركسية الجديدة التى تتناول الأشكال الجديدة للتصنيع المرن . والفوردية الجديدة عند كتّاب مثل (أجليتا Aglieta ١٩٧٩م) تمثل حلاً رأسمالياً لأكبر مشاكل الإدارة العلمية من وجهة النظر الرأسمالية . وتكمن المشكلة فى كيفية إعادة اكتساب واستغلال والسيطرة على معرفة العامل لعملية الإنتاج المستبعدة رسمياً ، والتى تتم الاستفادة منها ضمنياً ؛ كى يستعان بها فى التوسع فى إعادة الهيكلة الرأسمالية .

وبالنسبة للمدرسة الماركسية الجديدة ، فإن الاهتمام التوضيحى الرئيسى غير المثير للاستغراب ينصبُّ على علاقات الإنتاج ، بدلاً من أسواق المنتجات . وتحلّ

الفوردية الجديدة التناقضات التى غذَّتْها الفوردية السابقة ، وكانت غير قادرة على حسمها ، وقد كان التناقض الرئيسى قد بلغ حدود قدرته على زيادة الإنتاجية . والفوردية - دون إعادة موافقة ومعرفة العاملين فى عملية الإنتاج - قد واجهت عقبة من تصميم أياديها . وقد بدا ذلك جلياً حين بدأت إنتاجية العاملين فى الانخفاض فى الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين ، وذلك عندما أخذ الازدهار الاقتصادى الطويل فيما بعد الحرب فى الانتهاء التدريجى . وكانت تلك البلدان التى طورت أشكالاً جديدة من النظام التراكمى المؤسسى على زيادة مشاركة العاملين ، وخصوصاً اليابان ، هى التى اكتسبت زيادة فى الإنتاجية . وقد أشار ذلك إلى الطريق المؤدى إلى نظام تراكمى جديد ، أوجد حسماً مؤقتاً لتناقضات الرأسمالية ، كما نشأت فى النظام السابق ، وكان يوجد فى قلب ذلك النظام التقنية المادية لقوى الإنتاج الجديدة ، وتقنية التصنيع المرنة (كادCAD/كام CAM على سبيل المثال) ، بالإضافة إلى علاقات الإنتاج المتغيرة التى ضمت إليها العامل بدلاً من إقصائه .

وهناك عدد من الانتقادات لفكرة أن المنظمة ومن خلال التخصص المرن تقدم أى شىء يتسم بما بعد الحداثة إلى حد ما ، على النحو الذى نما به فى أدبيات الماركسية الجديدة . ومن بين تلك الأدبيات مساهمات (وليامز وآخرين Williams et al ١٩٨٥م) و (بوليرت Pollert ١٩٨٨م) و (برامبل Bramble ١٩٨٨م) و (هايمان Hyman ١٩٨٧م) . وسنركز هنا على بعض المسائل المشتركة فى تلك الانتقادات ، مستمدين ذلك من (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م) . وعلى سبيل المثال ، فقد أفاد (بوليرت ١٩٨٨م) بالاشتراك مع (شايكن Shaiken) و (هيرزنبرج Herzenberg) و (كوهن Kuhn ١٩٨٦م) فى الولايات المتحدة و (برامبل) فى أستراليا ، بأن تقنية الحاسب الآلى لدى تطبيقها (على عكس ما هو فى النظرية العامة لكتّاب مثل (بيور) و (سابل ١٩٨٤م) قد استخدمت تجريد العمل من المهارة بهدف تحقيق المرونة فى العمل . وثمة اتجاه إلى تناول التقنية الجديدة فى خدمة بعض الأهداف القديمة المتعلقة بالاستغلال الطبقى .

وفى قلب هذا النقد التحليلى للماركسية الجديدة يكمن شك عميق فى أن تكون المنظمة المرنة - ببساطة - بمنزلة وسيلة أخرى يوسِّع بها رأس المال من استغلاله للعمال .

والمنظمة إنما تقوم بذلك من خلال التعجيل بخطوات العمل وتكثيفه ، وزيادة على ذلك الإجهاد الذهنى المرتبط بالعمل والتوترات الجسمانية ، بالإضافة إلى إيجاد أرستقراطية عمل جديدة من العاملين الأساسيين المهرة وعمالة مهمشة متزايدة غير ماهرة لا تحظى بموازنات الثقة والنفوذ والمسئولية العالية التى يحظى بها من استوعبتهم المنظمة ؛ ولذلك ، فإن الحركة النقابية تعتبر منقسمة تماماً مثلما أن القوى العاملة مقسمة بين أولئك المستفيدين من الطريق الواقعى الجديد للمرونة وبين أولئك الذين لا يقومون (بسبب عدم قدرتهم أو عدم رغبتهم) بعمل صفقات صناعية منفردة ، أو يصبحون شبه نقابات مؤسسية ، يمثلون العاملين فقط الذين يتدهور موقفهم نسبياً . وطبقاً لذلك ، فإن النقاد يشجبون التفاؤل التقنى ، ولكنهم ـ للأسف ـ يفعلون ذلك من خلال "العودة إلى المواقف العقائدية القديمة" ، كما يوحى بذلك (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م:٢٤٧) .

التصنيع المرن

النفوذ و المؤسسات

من المعترف به على نطاق واسع الآن أنه توجد أكثر من طريقة واحدة لتحقيق الملاءمة الجيدة بين التقنية والهيكلة ، وأن الطريقة التى يتم اختيارها لهذا الغرض ، قد تهدف إلى تحقيق النفوذ بنفس الحد الأقصى الذى تهدف به إلى تحقيق الكفاءة (انظر على سبيل المثال تشايلد Child ١٩٨٤م ، وتايب Tayeb ١٩٨٣م) . إن تقاطع العوامل المؤسسية مع النفوذ فى تثبيت حدود هذه الاختيارات يظهر بوضوح شديد فى العمل المقارن حول "أنظمة التصنيع المرنة" ، تلك الأنظمة التى تعد خلايا تلقائية تحتوى ذاتياً على أدوات آلات تديرها الحسابات الآلية (آلات تدار رقمياً بالحاسب الآلى) وذات استعمال متزايد فى اليابان ، بوصفها قاعدة تقنية للتصنيع المرن (جيكومار Jaikumar ١٩٨٦م) . وليس استخدام أنظمة التصنيع المرنة قاصراً على اليابان رغم أن استعمالها فى هذا البلد أكبر بكثير من استخدامه فى أى مكان آخر ، عدا السويد (لماذا تعد السويد متقدمة إلى حد كبير فى تبنى هذه الأنظمة ؟ ـ وهو سؤال آخر لا يسمح المجال هنا بالإجابة عنه . ويكفى القول إنه حيث إن الربط بين النفوذ

والمؤسسات قد جعل العمالة فى السويد من بين العمالة الأكثر نفوذاً وتكلفة فى العالم ؛ فإن لأصحاب العمل فى السويد دوافع كافية لخفض تكلفة العمالة فى مؤسساتهم) .

ويشير (كينى Kenney) و (فلوريدا Florida ١٩٨٨م :١٤٠-١٤١) أنه توجد فى الولايات المتحدة نصف عدد أنظمة التصنيع المرنة مقارنة بالموقف فى اليابان . وتحقق الأنظمة اليابانية معدلات جد عالية من استخدام الطاقة الإنتاجية (٨٤٪ مقارنة بـ ٥٢٪ مع استخدام بعض الأنظمة دون الإشراف عليها خلال وردية ثالثة ، لتصل نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية إلى معدل ٩٢٪) . وأكثر ما كان مثيراً للانتباه هى الطرق المختلفة جداً فى استعمال التقنية نفسها فى البلدين :

"لم تكن المؤسسات فى الولايات المتحدة تستخدم أنظمة التصنيع المرنة لإنجاز ما كان يُفترض أن تنجزه ؛ فالمؤسسات فى الولايات المتحدة قد استخدمت أنظمة التصنيع المرنة لإنتاج قطع قياسية نسبياً ، بدلاً من إنتاج مجموعة متنوعة من قطع الغيار بأحجام كبيرة . وقد بلغ متوسط عدد القطع التى تنتجها أنظمة التصنيع المرنة فى الولايات المتحدة عشر قطع فى مقابل (٩٣) قطعة فى اليابان . وبلغ الحجم السنوى للجزء فى الولايات المتحدة (١.٧٢٧) مقابل (٢٥٨) فى اليابان . وفى الحقيقة ، فإن المؤسسات فى الولايات المتحدة كانت تستخدم أنظمة التصنيع المرنة لإنتاج قطع الغيار ذات الأحجام الكبيرة (كينى Kenney وفلوريدا Florida ١٩٨٨م :١٤١) .

والتقنية لا تعنى الشىء نفسه عند إدخالها فى نظام حداثة مقارنةً بنظام ما بعد الحداثة . وفى الولايات المتحدة استُخدمت أنظمة التصنيع المرنة لتزيد من تجريد العاملين من المهارات ولزيادة نفوذ الإدارة ولإنتاج دفعات كبيرة من المنتج القياسى . وقد أكد (تشايلد Child ١٩٨٧م) أنه من غير المرجح أن أنظمة التصنيع المرنة ستتمخض عن اختلافات تنظيمية كثيرة فى حالات إنتاج دفعات قياسية كبيرة ، وأن المرء قد يضيف بأن ذلك ينطبق على وجه الخصوص حين يكون المنتج ذا هامش ربح متدنٍ . وفى الحالات التى يختلف فيها المنتج فقط ؛ فإن المرء قد يتوقع تغييرات هامة فى هيكل المنظمة . ويبدو أن الاعتبار الحاسم إنما يكمن فيما إذا كان من الممكن - أو من غير الممكن - التنبؤ بالتغييرات فى المنتج وطرق الإنتاج ، مثلما يرى (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م:٢٢٣) . واتساقاً مع هذه النقطة ، فإن دراسات الحالة

التى قام بها (شايكن Shaiken) و (هيرزنبرج Herzenberg) و (كوهن Kuhn ١٩٨٦م) فى الولايات المتحدة توضح أن التقنية الجديدة قد استخدمت للتقليل من الاستقلال و من مسئولية التخطيط للعاملين فى موقع الإنتاج . وفى اليابان نجد أن الموقف مختلف جداً ، رغم أن التقنية المستخدمة هى نفسها ؛ فلقد استُخدمت هذه التقنية فى اليابان من أجل تحقيق الزيادة فى إعادة مهارات العاملين بدلاً من تجريدهم منها ، وقد استُخدمت لربط فرق العمل بالمستويات والمهارات المتعددة ، وأتاحت للمشغلين فى موقع الإنتاج المشاركة فى البرمجة المنتظمة للحاسب الآلى . وخلاصة القول ، فقد استُخدمت التقنية فى تحويل العاملين إلى "عاملين مفكرين" (راجع جيكومار –١٩٨٦م) . وأسباب هذه الاختلافات يجب أن تكون واضحة ، ويوضحها بالقدر الكافى كل من (كينى وفلوريدا ١٩٨٨م:١٤٢) على النحو التالى :

"لقد حددت استجابة اليابان بقدر كبير ؛ من أجل إعادة هيكلة منظماتها من قبل الترتيبات التنظيمية والمؤسسية التى برزت أولاً إلى حيز الوجود . وبإنشائها للمساحة الاجتماعية والمرونة التى يمكن أن يحدث فيهما الإبداع ؛ فإن المنظمة الصناعية اليابانية قد مهدت الطريق لتركيبة من الإنتاج والإبداع ، ولدمج التقنية الجديدة فى التصنيع" .

وتعد هذه النقطة التحليلية واضحة ؛ فالتقنية ـ شأنها شأن غيرها من ظروف المنظمات الطارئة ـ لا تحدد أى شىء بالضرورة ؛ فقد ظلت الحتمية التقنية محل اعتماد دراسات المنظمات ، ولكن من الواضح أن الأمر قد تغّير الآن ، وخاصة عندما تعرّض للمناقشات الحالية حول "أنظمة الإنتاج الجديدة" (بادهام Badham و ماتيوس Matthews ١٩٨٩م) . وموضوع النقاش هو الظروف الطارئة حسب الموقف ، وصياغتها فى أساليب عقلانية محددة . وكما أوضح (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م :٢٠١) ، فإن هذه الظروف الطارئة لن تكون لها تأثيرات محددة يمكن التنبؤ بها على منظمات العمل ، حتى عندما تبدو بأنها تمنح الصلاحيات للعاملين فى وضوح .

"وعلى سبيل المثال ، فإن السيطرة الفعالة على خطط الإنتاج الواسعة وجدولة العمل والصحة والسلامة وأشكال التفاعل الاجتماعى – قد تقل بسبب النقص فى قوة التفاوض الفردية أو الجماعية للعاملين ؛ بسبب تزايد البطالة والنقص فى توافر سوق

عمل خارجية للمهارات التى يتم الحصول عليها ، وتدهور القوى التنافسية للمؤسسة واستعمال التقنية الجديدة لتحل محل مهارات العمال ، ونقص تشريعات الحماية ، والزيادة فى قوة المديرين والهبوط فى عدد عضوية المنظمة ، والتمويل وقوة النقابات المهنية أو التغييرات فى الأحزاب السياسية" .

وتتوقف كيفية صياغة عناصر الممارسات التنظيمية (كالتقنية مثلاً فى أساليب عقلانية) على الإطار الذى يتألف من المؤسسات والنفوذ . وقد يمكننا توضيح هذه النقطة من خلال حالة أخرى ؛ حيث قام (سورج وآخرون Sorge et al ١٩٨٣م) بدراسة تبنى الأجهزة الإدارية لأجهزة الحاسوب الرقمية ، من قِبَل عدد من المنظمات البريطانية والألمانية . وقد قاموا بمقارنة أوجه الشبه بين هذه المنظمات ، واكتشفوا أنه يمكن إرجاع بعض الاختلافات فى الطريقة التى أثَّرَتْ إدارة أجهزة الحاسوب الرقمية فى استقطاب المهارات والأسهم ، إلى ظروف المنظمة الطارئة مثل الإنتاج على دفعات ، وحجم المنظمة . ولكن كانت هناك اختلافات وطنية أوسع تخللت هذه الأشياء ، ففى ألمانيا - وفى سياق الالتزامات المؤسسية للتحديد المشترك - استعملت إدارة الحاسوب الرقمية بطريقة أدت إلى نمو اهتمام مشترك بين مشرفى العمال ورؤساء العمال والعاملين المخططين فى ملامح ما بعد الحداثة . وفى بريطانيا حدث العكس تماماً ؛ إذ استُخدمت إدارة الحاسوب الرقمية للاحتفاظ بسيطرة مجموعة الإدارة والموظفين ، وكما يرى (سورج) و (ستريك Streek and Sorge ١٩٨٨م:٢٦) "فالمطلوب هو تحديد مفهوم للكيفية التى يتم بها إدخال نماذج فنية وتنظيمية فى المجتمع أو الاقتصاد ، وتحديد الكيفية التى تتغير بها هذه النماذج بمرور الزمن" .

ومن خلال الدراسات ومادة المصدر الأصلية المتوافرة باللغة الإنجليزية ؛ يبدو أن المدخل الذى يطالب به (سورج) و (ستريك Streek and Sorge ١٩٨٨م) متطور على أحسن وجه - فى الواقع - فى الأدب الألمانى الغربى ، خاصة أنه قد تطور فى ظل إسهامات (كيرن Kern) و (شومان Schumann ١٩٨٤م-أ) . والدراسات المفيدة باللغة الإنجليزية تشمل أعمال (كيرن Kern) و (شومان Schumann ١٩٨٧م) و (ليتك Litteck) و (هيسينج Heissing ١٩٨٩م) و (هوس Hoss ١٩٨٦م) و (كامبل Campell ١٩٨٩م) . ويعد كامبل (١٩٨٩م) هو الأكثر تفصيلاً . وقد كانت ألمانيا الغربية موقعاً غنياً لدراسة

المنظمات التى بنيت على النظرة العميقة الجوهرية فى أهمية الاختلافات المؤسسية الوطنية فى هيكلة المنظمات التى أعدتها مدرسة (أيكس AIX) ؛ حيث أولت تلك النظرة اهتماماً خاصاً بنظم التعليم والتدريب والعلاقات الصناعية ، وتشكيل هذه الأنظمة لظروف القوى العاملة الطارئة فى المنظمات (موريس Mourice وسورج Sorge وورنر Warner ١٩٨٠م ، سورج وآخرون Sorge et al ١٩٨٣م ، سورج Sorge وستريك Streek ١٩٨٨م ، لين Lane ١٩٨٨م) . وبالإضافة لذلك ، فإن إسهامات (كيرن Kern) و (شومان Schumann ١٩٨٤م أ، ١٩٨٤م ب) توضح أن لتلك المدرسة نقاشاً مدعماً بالتجربة حول مرونة النقاش إعادة التزويد بالمهارات فى أعمال الإنتاج التى تتطلب موظفين بمهارات متعددة . وفى مجال صناعة السيارات ، فإن تزويد العمالة بالمهارات راجع إلى إعادة هيكلة العمل فى عمليات أكثر تكاملاً ، أما فى صناعة الأجهزة التلقائية ، فإن ذلك راجع إلى الفرص المتاحة لتحسين المهارات التى توفرها أجهزة إدارة الحاسوب الرقمية . وفى صناعية الكيماويات ، فقد أصبح العاملون أكثر مهنية ؛ حيث طوروا معرفة أكثر شمولاً وكفاءة فى المجالات الميكانيكية والكيماوية ، بحيث أصبحوا يقومون بالإصلاحات والتصحيحات الواسعة دون الاستعانة بالفرق المتخصصة (كامبل Campell ١٩٨٩م:٢٥٦) . وثمة عملية مشتركة لتحسين وتركيز تكوين المهارات تؤدى إلى خلق نوع جديد من العاملين من خلال التدريب الأكثر - وهم عاملون يختلفون نوعياً بحكم ربطهم ربطاً محكماً بالهيكل الكلى للسيطرة الإدارية .

وتستخدم عدة عناصر لشرح هذا التحول بما فى ذلك التركيز على سوق المنتجات الذى بات مألوفاً من خلال دراسة (بيور Piore) و (سابل Sabel ١٩٨٤م) . وعلى كلٍ ، فقد تم تجنب الرومانسيات المتعلقة بالعمل الحرفى ، وإبراز عوامل إضافية . وتشتمل هذه العوامل على التغييرات فى سوق العمل بسبب نمو البطالة الهيكلية ؛ إذ تؤدى هذه التغييرات إلى تقوية الهيمنة الإدارية . وبدلاً من استخدام هذه السيطرة بطريقة معاكسة (كما كان - على الأقل - فى الماضى فى القطاعات الرئيسية فى منظمات الاقتصاد ذات الهوامش الربحية العالية) ، ومع ظهور التقنية الجديدة من خلال زيادة رئيسية فى نسبة رأس المال الثابت لمتغير رأس مال القوى العاملة ، فإن ذلك يعنى أنه من الممكن وجود مزيد من التسهيلات للقوى العاملة . وفى الحقيقة ، فإن هذا الاتجاه

ضرورى ؛ إذا كان لابد من تجنب توقفات الإنتاج المكلفة ، كما أن العمليات الجديدة تتطلب قوى عاملة أكثر مهارة حتى فى الفوارق الموجودة بين التقنية الجديدة (كامبل Campell ١٩٨٩م :٢٥٧) . وعلى كلٍ ، فإن إعادة الهيكلة هذه تسير فى اتجاهين ، ففى حين أنه يتم إعداد عمال أساسيين لهم امتيازات أكثر ، فإن ثمة عمالاً آخرين سيخصص لهم التقسيم الأسفل فى سوق العمل الجديد ؛ وذلك بحكم الصناعة وموقع المنظمة ، وربما نتيجة للسمات التمييزية والنقص فى تكوين رأس المال البشرى من جانبهم . والاتجاهان غير منفصلين بوصفهما جوانب ضرورية لإعادة الهيكلة الرأسمالية .

وأحد جوانب النقاش الذى طرحه (كيرن Kern) و (شومان Schumann ١٩٨٤م أ) هو الحاجة للاعتراف بأن هناك صراعات فى الإدارة وبينها ، فيما يتعلق بما إذا كان لابد من إدخال إستراتيجية جديدة للإنتاج ؛ فالباحثان يؤيدان أن تسعى الحركة العمالية لتحالفات إستراتيجية مع القوى التقدمية فى الإدارة بدلاً من معارضتها للتغيير ، وأن تعجل بتطوير قوى الإنتاج والعلاقات الاجتماعية فى الإنتاج . وفى الحقيقة ، فإن ما يعترفان به هو أن المفهوم الماركسى لسياسة الإنتاج - بوصفه لعبة للمجموع الصفرى - لم تعد له فائدة كبيرة . ففى ظروف يعتمد فيها العائد إلى حد كبير على تكوين المهارات ورأس المال ، على نحو أكثر من اعتماده على الاستغلال الواسع لنفوذ العمل القاسى ، فإن مفهوم لعبة المجموع الصفرى لعملية العمل باعتبارها محوراً للصراع الطبقى لا يلعب سوى دور ضئيل بخلاف الخطابة السياسية . ولا تستطيع سياسة الإنتاج وحدها أن تفسح الطريق أمام إنتاج السياسة ، من خلال النقابات السياسية والسلطات التى يتنازعها الكثيرون (راجع كليج وبورهام ودو ١٩٨٦م ، بورهام وكليج ودو ١٩٨٦م) ، ولكن كذلك ، فإن المفاوضات على مستوى موقع العمل قد تنتج عن مواقف تحقق الانتصار للعمال ورأس المال من خلال الظروف التى يعملون فيها . ومن المؤكد أن مثل هذه التغييرات لا يبدو أنها تزيد من سرعة النبض الثورى أو تجدد الأشواق المنهكة لدى أولئك العمال الذين ضاقوا بمتطلبات الصراع الطبقى . وإن التاريخ الماضى لعلاقات العمل والسياسات الديمقراطية فى المجتمعات المتقدمة يدفعنا إلى الشك ليس فقط فى جهود السياسات الماضية وطرق الكفاح من أجل تحقيقها ، ولكن أيضاً فى

مدى وجود أى سند عريض للرغبة فى تلك السياسات . ولا يجب على المرء كذلك أن يلجأ إلى المفاهيم التقليدية المهيمنة لينقذ النقاش من عدم اكتراث أولئك الذين مثلوا وكلاء رئيسيين للتاريخ كما نوقش باستفاضة فى أماكن أخرى (كليج ١٩٨٩م ب) .

وهكذا ، فإن آراء (كيرن) و (شومان ١٩٨٤م أ) حول الكيفية التى ينبغى بها تطوير سياسة النقابات المتعلقة بفرص "المرونة" إنما تتطلب الإستراتيجيات التالية :

١- الاستخدام المنسق لجميع المهام التى تتطلب مهارات والمرتبطة بالتقنية ؛ ليتسنى شرح و توصيف الأعمال المعقدة لأكبر عدد ممكن من العمال .

٢- الهيمنة على متطلبات الالتحاق بالمجالات الجديدة ؛ للتقليل من المنافسة والانقسام فى صفوف القوى العاملة .

٣- إيجاد وظائف بديلة مُرضية ومناسبة لأولئك الذين يفقدون وظائفهم عند استخدام التقنية الجديدة محل وظائفهم المحدودة .

٤- إعداد عمليات تدريبية تقوم على المفهوم الكامل للمؤهل ، ومنفصلة عن مطالب المواقف الفردية التى تتطلبها العمليات المحددة فى موقع العمل . وهذا يعنى توجهاً نحو العمل المهنى المستقل ، وقبول تطبيق المعرفة المكتسبة والمهارات خارج موقع العمل .

٥- كشف وتنظيم متطلبات الأداء الجديدة لمنع تحديدها من جانب واحد من قبل الإدارة ؛ ولتجنب حجب إمكانية التوصيف الأكثر شمولاً للوظيفة نتيجة الضغوط ، بغرض تكثيف العمل (كامبل ١٩٨٩م :٢٦١) .

ويوجه (كامبل ١٩٨٩م :٢٧٣) بعض الانتقادات الهامة لبعض الجوانب الضمنية فى مدخل (كيرن وشومان ١٩٨٤م - أ) ؛ فهما يتعاملان مع توجهات - وسواء أسهمت تلك التوجهات فى تشكيل معالم التطور الجديدة أم لم تسهم - فإن تلك تصبح مسألة تخمين تجريبى بدلاً من كونها تخميناً نظرياً . ويجب ألا نوضع تأكيداً مبالغاً فيه على هيمنة الإدارة على عملية العمل ؛ إذ إن العمل قد يكون تكلفة هامشية فى الكثير من الصناعات ذات التقنية العالية ، وقد لا يكون هو بؤرة الاهتمام الإستراتيجى . وليست

المسائل المتعلقة بسيطرة الإدارة واستقلالية العمال هى محور النقاش ، وإنما المسائل المعقدة الخاصة بالإنتاج هى التى تحظى بوجه عام بنقاش أكثر .

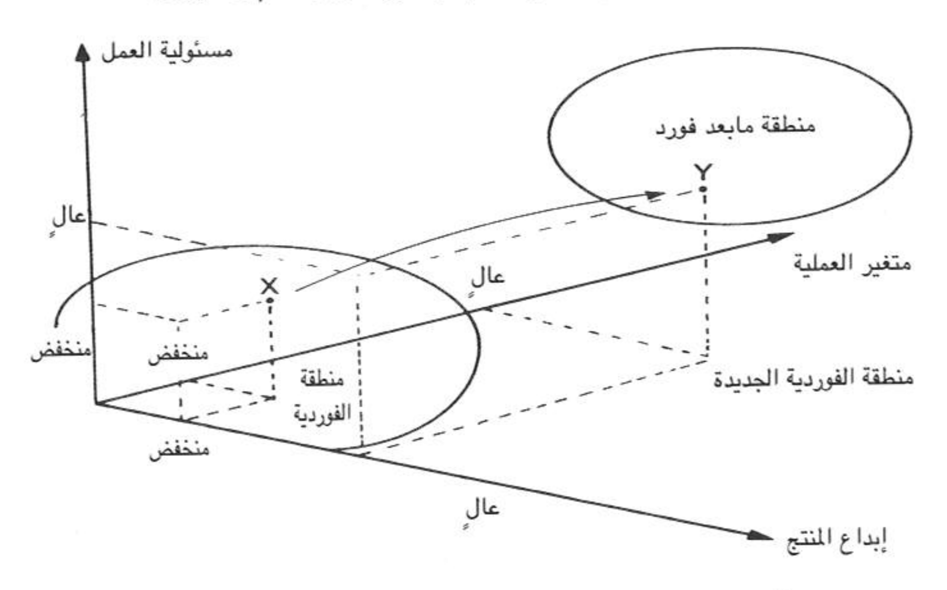
ومن الناحية التحليلية ، يعد (بادهام وماتيوس ١٩٨٩م) من بين الكتّاب الذين اقتربوا إلى حد كبير من تصوير العمليات المختلفة الداخلة فى قلب النظام التقنى لأنظمة الإنتاج الجديدة ، والتى عُرفت كمحور مركزى لمنظمات ما بعد الحداثة المفترضة . وهما قد قاما ـ على أساس أعمال الكتّاب الآخرين بما فى ذلك (تشايلد Child ١٩٨٧م) و (بيرو PERROW ١٨٧٠) و (سورج) و (ستريك Sorge and Streek ١٩٨٨م) ـ بإنشاء أنموذج ثلاثى الأبعاد ، والذى سيكون فى قلب أى مساومة بين ممثلى الإدارة والعاملين فى صراعاتهم حول شكل منظمة ما بعد الحداثة . والذى يرونه فى الحقيقة هو تلك الأنواع من المنظمات التى يسعى فيها الصراع إلى تحقيق نتائج ما بعد الحداثة ، حول الأساس التقنى بوصفه هدفاً إستراتيجياً ، وسواء كان ذلك أم لم يكن صورة لمنظمات ما بعد الحداثة ، كما ورد وصفها سابقاً ؛ فإن ذلك لا يعتمد بسهولة على هيكلة النفوذ داخل المنظمة فحسب ، وإنما يعتمد أيضاً على هيكلة النفوذ خارج المنظمة من خلال طبيعة الإطار المؤسسى الذى توجد فيه المنظمة . وعلى كلٍ ، فإن لنظريتهما قيمتها ؛ حيث إنها تساعد على إنشاء نموذج للشروط التى تتم محاولة إيجادها فى الأساس التقنى ، إذا كان لأنظمة الإنتاج ما بعد الفوردية أن تصبح أساساً لإمكانات ما بعد الحداثة . ونحن ـ بعد مناقشة مختصرة لهذه الأنظمة ـ سوف ننتقل لرسم صورة عريضة لإمكانات ما بعد الحداثة .

إن (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م :٢٠٧) ينشئان أنموذجاً ثلاثى الأبعاد مبنياً حول درجة الإبداع فى المنتج ومتغيرات عملية الإنتاج ومسئولية العمال (راجع الشكل (٨-١) . وتغيير المنتج محددُ بعدد المرات التى يتم فيها تغيير المنتجات ودرجة الاختلاف بين المنتجات . واختلاف العمليات محددُ بعدد المرات ودرجة التغييرات فى طرق الإنتاج ، ودرجة الصعوبة التى تفرضها مثل هذه التغييرات من خلال زمن التعلم الذى تتطلبه الأنظمة الجديدة (بادهام Badham و ماتيوس Matthews ١٩٨٩م :٢١٢) . ويتم تصور الأبعاد على أنها قادرة على إحداث التغيير ، مستقلةً عن

بعضها البعض ، رغم أنها مستقلة نسبياً فقط ، أى أنها ليست مستقلة استقلالاً كاملاً ، ولكن كل بُعد منها يفرض قيوداً متغيرة على الأبعاد الأخرى .

والذى يعمل على تكيف القيود فى ظل الاستقلال النسبى لهذين البعدين هى علاقات النفوذ/الثقة والتى يتصورها (فوكس ١٩٧٤م) على أنها تتوسط بين هيمنة الإدارة وموافقة العامل . وكما هو معروف جيداً ، فإن هذه العلاقات قد تتفاوت بدرجة عالية ما بين أشكال عالية من الثقة/التعرف ، إلى أخرى متدنية من الثقة/التعرف ، وهو الأمر الذى يقود إلى دائرة مفرغة من الهيمنة (راجع كليج ودنكرلى ١٩٨٠م : الفصل التاسع) .

الشكل (٨-١) نموذج نظام الإنتاج لدى بادهام وماتيوس



وسوف يتأثر عدد من متغيرات العوامل البيئية بمغايرة الهيمنة على المنظمة ؛ إذ إن هذه المتغيرات تقوم على استقطاب إما الثقة العالية/ الاستقلالية العالية/ المسئولية العالية وإما الثقة المتدنية/ الاستقلالية المتدنية/ المسئولية المتدنية . و لن تكون سمات المجموعات المهنية موضوع النقاش مثل مصادفاتها الإستراتيجية هى التى تكيف

استخدام هذه المتغيرات وحدها ، بل أيضاً كذلك الجوانب العامة للشكل السياسى ، خاصة تلك التى تركز على مفهوم حقوق المواطنة . وتكاد تكون هذه الحقوق قاصرة على مجالات الديمقراطية الصناعية والاقتصادية . والحالة الواضحة موضوع النقاش تشير إلى السويد (راجع كليج وبورهام وداو ١٩٨٦م : الفصل التاسع) ؛ حيث تنتشر بها هذه الحقوق على نحو أكثر من غيرها من الدول . وفى ظل المسائل المتعلقة بهيكل سوق العمال (الكل فى مقابل الجزء) ، فإن مسألة المواطنة ستكون مرتبطة بالقدرات التنظيمية لحركة العمال والمسائل المتعلقة بالركود فى الموارد المتاحة ، ومدى استعداد العاملين والمشاركين الآخرين لنقلها إلى المنظمة لاستخدامها فى المستقبل .

وقد تُوصف أى منظمة أو قطاع أو صناعة من خلال هذا الأنموذج ، من خلال إما عملياتها الإنتاجية (حيثما ما كانت تعمل خلال أى نقطة زمنية) ، وإما إستراتيجيتها الإنتاجية (حيثما كانت نقطة عملها المفضلة فى زمن مستقبل ما) . ومفهوم عملية الإنتاج ، إنما يشير إلى إنجاز عدد من المهام المرتبطة بالتصميم والتنسيق والتصنيع (كابلنسكى ١٩٨٤م) . وتشمل المهام تجميع وتنظيم المواد الخام والمعدات والموظفين ؛ من أجل تصميم المنتج وتخطيطه وتصنيعه (بادهام Badham و ماتيوس Matthews ١٩٨٩م : ٢٠٩) .

وتمثل فكرة إستراتيجية الإنتاج حصيلةَ هذه العمليات التى تحدد الحساب العقلانى المحدد للأهداف التى تكاد تكون متماسكة ومفضَّلة من قبل المسيطرين على المنظمة . والعامل الحاسم فى وضع الحدود والإمكانيات على محدودية نمو العمليات التى تدخل فى صياغة هذه الإستراتيجيات ؛ سيكون بالطبع نفوذ الفاعلين الإستراتيجيين الآخرين فى المنظمة وحولها ، بالإضافة إلى قبول المؤسسة لما هو ممكن ومرغوب فيه وعقلانى من منظور رأس المال الثقافى الداخل فى العملية . ومصادر تلك العناصر كثيرة ، وهى لا تنطوى فقط على المواصفات التى تضعها الدولة للمنظمات (كتلك المستمدة من الأجهزة المسئولة عن الصحة والسلامة وتساوى الفرص وإعادة الهيكلة وهلم جرا) . وهى تُستمد أيضاً من المفاهيم المهنية للاحتياجات العقلانية ، بالإضافة إلى عناصر رئيسية ، مثل نقل المعلومات عبر وسائل الإعلام المختلفة لبيوت الخبرة الاستشارية والجامعات والدوريات والمجلات . وبعض الباحثين من أمثال (بيريز

Perez ١٩٨٥م) قد يضيف إلى هذه القائمة التى تضم العوامل المؤسسية نماذجَ فنية اقتصادية مختلفة تدور حول نقاط رئيسية من التغييرات التقنية . ولهذا السبب ، فإنه يمكن وصف "ما بعد الحداثة" من خلال الهيكلة وإدخال البيانات اللذين يحققهما التوافر النسبى وقلة تكلفة التقنية الجديدة ، تماماً مثلما أن توافر النفط بأسعار قليلة يعد نقطة تصميم للموجة الطويلة السابقة . ولا يجب على المرء قبول هذا البعد الكبير من أجل فهم أنه ـ من خلال عمليات النفوذ والمؤسسات ـ يتم التفاوض والصراع على العقلانيات الممكنة ، التى تربط عمليات الإنتاج بالإستراتيجيات . ولا توفر وجهة النظر الخاصة "بالموجة الطويلة" سوى مجرد توضيح لفترة زمنية ، توافرت فيها أساليب عقلانية ذات مواصفات تاريخية .

وفى الأنموذج (الشكل ٨-١) تمثّل النقطة "س" عملية إنتاج ذات مستويات متوسطة على جميع الأبعاد الثلاثة ، فى حين أن "ص" تمثل إستراتيجية إنتاج وضعت خياراتها المفضلة فى أعلى كل بُعد من الأبعاد . وإذا ما أُخذت هذه الأفكار المتعلقة بعملية الإنتاج والإستراتيجية فى الاعتبار ؛ فإنه يمكن معالجة هذا النموذج من تصور كلى من خلال أساليب العقلانية الراسخة . ولن يكون العامل الحاسم فى هذه الأساليب مجرد اجتياز عقبة الجوانب المادية للإنتاج ، كالتغيير فى المنتجات ومتغيرات العمليات ، ولكنه يكمن فى المسألة غير المحددة والمعقدة إلى حد كبير والخاصة بمسئولية العمالة ، أو ما يطلق عليه (فوكس Fox ١٩٧٤م) علاقات النفوذ/ الثقة ، والنجاح أو الفشل النسبيين للبُعدين الأكثر مادية سيعتمدان على هذا المحور .

والنقاط المحددة التى تربط عمليات الإنتاج بالإستراتيجيات سوف تشير إلى أساليب محددة للعقلانية حول القاعدة الفنية . وفى النموذج تم التمثيل بثلاثة أساليب للعقلانية كما هو موضح فى الشكل ، وهى الفوردية ، والفوردية الجديدة ، وما بعد الفوردية ، ويتم ربط كل أسلوب منها بمواقع متدنية ومتوسطة وعالية الأبعاد على التوالى . وبأخذ هذا الأنموذج فى الاعتبار ؛ فإن الكثير من الجدل الذى حدث حول أدبيات العقلانية يقع فى مكانه الصحيح ؛ فالمنظرون من أمثال (بولرت Pollert ١٩٨٨م) ممن يعدون أنظمة التصنيع المرنة بمنزلة أداة أخرى للسيطرة على العاملين وتجريدهم من المهارات والنيل من قدرهم ؛ إن هذا بالضبط هو ما تتسم به أنظمة التصنيع عند

تطبيقها فى ظل النظام العقلانى الفوردى الجديد ، مثلما يرى (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م :٢٠٨) "وإدراكاً منهما لمرونة جهد التقنية الجديدة ، والحاجة إلى أشكال محددة من مسئولية العاملين ؛ فإن إستراتيجيات الإدارة العليا فى هذا المجال ستتركز على تطوير التقنية فى اتجاه يتغلب على الاحتياجات على المدى القصير لزيادة مهارات العاملين ومسئولياتهم" .

وقد يتوقع المرء أن مصلحة الحركة العمالية إنما تكمن فى دفع المؤسسات الوطنية بقدر الإمكان تجاه محور ما بعد الفوردية . أما فى الجزء الثانى ، فإن مسائل ما بعد الفوردية المتعلقة بتكوين المهارات والإنتاج بشكل عام ، ستلحق بالمسائل المتعلقة بتكوين رأس المال . وكما ذكرنا فى الفصل السابع ، فإن هذه المسألة تقع قلب توجهات ما بعد الحداثة الممكنة داخل المنظمات اليابانية ؛ ذلك أنها أدت إلى إيجاد الشروط المطلوبة لتحقيق أشكال مستقرة لحسابات المنظمات . ومن الناحية المؤسسية ، فإن من الممكن بناء شروط الاستقرار هذه فى ظل ظروف مختلفة جداً .

ممارسة الديمقراطية الاجتماعية فى السويد:

هل ثمة إمكانيات أخرى لما بعد الحداثة؟

دعنا ننتقل إلى السويد ، مروراً بأستراليا ؛ إذ إن هذا الطريق يساعدنا على تناول نقطة تحليلية مهمة ؛ فأستراليا قد شهدت فى الفترة الأخيرة مثالاً جذاباً لتطبيق التماثل المؤسسى . وقد أدى ذلك إلى نشر وثيقة سميت بـ "إعادة بناء أستراليا" (المجلس الأسترالى للنقابات ١٩٨٧م) . وكانت الوثيقة ثمرة لإرسال بعثة مشتركة إلى غرب أوربا ، من قبل المجلس الأسترالى للنقابات (وهو قمة المنظمة العمالية العليا) ، وأمانة هيئة تنمية التجارة (وهى جهاز حكومى) . وكانت مهمة البعثة السفر إلى بلدان مختارة فى غربىّ أوربا والاستفادة من تطبيقات ما وراء البحار حول كيفية تطوير الصناعات الأسترالية والسياسات الاقتصادية لمصلحة العاملين . وتعد وثيقة "إعادة بناء أستراليا" مثالاً واضحاً جداً ومشوقاً للأهمية العامة لمدخل النفوذ/المؤسسات الذى دافعنا عنه فى هذا الكتاب ؛ فهى تمثل محاولة واعية للتماثل المؤسسى من خلال المحاكاة ، وعلى الأخص محاكاة الممارسات السويدية والألمانية الغربية ، مع الجمع بين هذه الممارسات والفهم الواضح بأن هذه الممارسات قد تتحقق فقط من خلال

السياسات المؤسسية فى الحكومة الفيدرالية ، وهيئة العلاقات الصناعية المستقلة قضائياً (وهى الجهاز المحدد للأجور والخاص بالتحكيم والتراضى) ، بالإضافة إلى السياسات المحلية التى يتم اتباعها من خلال المنظمات المختلفة ووسائل الإعلام والحركة النقابية ، وكما اعترفت البعثة الأسترالية فى الوثيقة ، فإن ألمانيا الغربية والسويد تقدمان أمثلة التماثل المؤسسى الأكثر جذباً للانتباه ، وذلك من قبل ما يمكن أن يسميه المرء الحركة العمالية لما بعد الحداثة ؛ إذ لم يعد المرء مشبعاً بسياسات الإنتاج بوصفها مباراة للمجموع الصفرى بين رأس المال ذى النفوذ غير المحدد وبين مقاومة العاملين . وتعد السويد هى الأكثر جذباً للانتباه بين البلدين ؛ لأن جدول أعمال (أجندة) سياسة ما بعد الحداثة بها قد وصلت إلى أبعد مدى ، متحديةً التمييز الجوهرى بين العمال ورأس المال ، فى واحدة من أكثر اقتصاديات العالم كفاءة وفاعلية ؛ فالسويد ترسم الطريق للأمام لمجموعة من الإمكانات لا تكون فيها العلاقات فى الإنتاج خاضعة لدرجة من اللاتمييز فحسب ، ولكن لعلاقات الإنتاج أيضاً ، من خلال آليات التكوين الجماعى لرأس المال . أما الموضوع الأول فقد تم الأخذ به فى أستراليا ، وقد انعكس فى وثيقة دفع المجلس الأسترالى للنقابات لقرار إعادة الهيكلة المرنة والتكوين الجماعى للمهارات التى يتم اتباعها من خلال هيئة العلاقات الصناعية ، والتى أبدت النقابات عن استعدادها للتفاوض بها حول تحقيق مرونة أكثر لاتفاقيات الإنتاجية وإعادة هيكلة الأجور (راجع بادهام Badham و ماتيوس Matthews ١٩٨٩م:٢٢٧-٢٣٢) . وفى الواقع ، إن الإستراتيجية التى تم اتباعها تبدو مشابهة بدرجة ملحوظة للإستراتيجية التى اقترحها (كيرن) و (شومان) ، التى استعرضناها فى الفصل السابق . وفى نفس زمن إعداد هذا الكتاب لم يكن وضع الاهتمام باللاتمييز من خلال التكوين الجماعى لرأس المال قد وضع فى الأجندة الرسمية ؛ على الرغم من أنه قد تمت مناقشته قبل قيادة الحركة النقابية . ويجب أن نتناول السويد لنرى أبعد ما وصلت إليه هذه الأفكار بقياسها على إستراتيجية سبق أن حُددت بأنها مهمة فى حالة اليابان .

ويعد تكوين رأس المال عاملاً حاسماً فى عمل المنظمة . وإن تحقيقه على نحو فعال يعد شرطاً مسبقاً لبقاء المنظمة . ولقد تناولنا فى الفصول السابقة عاملاً واحداً باعتباره مهماً فى توضيح نجاح المنظمات اليابانية من منظور اقتصادى ، وهذا العامل

هو غياب التأثيرات المؤسسية على إستراتيجيات المنظمة المبنية على الأسلوب العقلانى الذى يسود فيه معيار التمويل على المدى القصير بدلاً من المعيار التنظيمى الفعلى . وهذا الأسلوب - كما ذكرنا - لم يترتب عليه إهمال مصلحة المؤسسة المالية . وعلى العكس من ذلك ؛ فقد وجد أن ثمة فوائد معينة ستنجم عن الاهتمام الفعلى بنشاط المنظمة ، بدلاً من مجرد الاهتمام الذى يركز على الصور الزائفة للصفقات التجارية على الورق . لقد كان استقرار تكوين رأس المال جانباً حيوياً فى بنية الصورة الكلية للمنظمة اليابانية ذات الشكل المختلف مقارنة بقاعدة الحداثة . وبالإضافة إلى ممارسة تكوين رأس المال الخاص المستقر ، فإن المناقشات والممارسة فى السويد قد وجهت نحو نظرية ممارسة تكوين رأس المال الجماعى . وإلى الحد الذى يمثله تكوين رأس المال الجماعى فى لا تمييز أبعد فى علاقات المنظمة المأخوذة من قاعدة الحداثة ، فإنه يقدم أيضاً مجموعة جذابة لإمكانات ما بعد الحداثة تؤدى إلى إزالة الخلاف بين رأس المال والعاملين .

وفكرة التكوين الجماعى لرأس المال ليست جديدة ؛ فقد ظلت نقطة رئيسية للكثير من الحركات العمالية منذ بدايتها ، والذى يميز المداخل السويدية لهذه المسألة هى طريقة توجيه هذه المداخل لتكوين تدفقات رأس المال التى تصبح موجهة تدريجياً وتحويلياً للمرور من خلال نقاط محددة فى شروط إلزامية "بوصفها نقاطاً رئيسية ضرورية" (كليج Clegg ١٩٨٩م) ، من قبل العاملين وليس أصحاب رأس المال . وقد يتخذ التكوين الجماعى لرأس المال أشكالاً كثيرة ؛ فهى ليست نفس الأفكار الخاصة بملكية العامل الفرد السائدة فى أفكار الولايات المتحدة التى تدفع إلى خطط ملكية الأسهم من قبل العامل (ميد Meade ١٩٨٢م ، ويتزمان Weitzman ١٩٨٤م) ، أو آراء السيدة مرجريت ثاتشر التى تنادى بديمقراطية "حملة الأسهم" ، أو الرأسمالية "الشعبية" (كلارك Clarke ١٩٨٩م) ؛ ذلك أن أفكار التكوين الجماعى لرأس المال تعد مختلفة .

و فى نبذة مهمة حول المداخل التاريخية والمعاصرة للتكوين الجماعى لرأس المال ، يلاحظ (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م : ١٦٦) مجموعة من مشروعات الصناديق الجماعية ؛ ليجد أن تلك الصناديق قد تشتمل على التقاعد/ أو العجز عن العمل ، وهى

عبـارة عن أشكال للدخل المؤجل للعـاملين ، تديرها النقـابات عـادةً بالاشـتـراك مع المخدمين وصناديق الأجور ، وهى مدخرات الأجور المستخدمة فى الاستثمار وصناديق التنمية التى تمول من قبل فئات معينة من الضرائب ، مثل الضرائب على الواردات ، وتدار من قبل جهات ثلاث هى الحكومة وأصحاب العمل ، والنقابة ، وصناديق العاملين ـ وتُمول من أرباح الأسـهم الجـمـاعـيـة ، وعـادة مـا تكون تحت إدارة النقـابة وصـناديق التدريب ، والتى تمول مباشرة من قبل الشركات ولكنها تكون تحت الإدارة المشتركة للنقـابة وأصحـاب العمل ، بالإضـافـة إلى الصناديق الاجتمـاعـيـة ، والتى تمول من الضرائب التى تفرض علىٍ أنشطة أو قطاعات معينة . وفى سياق هذا الفصل ، فإن الاهتمام الأساسى ينصبُ على صناديق العاملين وتطورها فى السويد . ورغم أن على المرء أن يعترف أن فكرة الصناديق الجماعية يبدو أنها قد اقترحت أولاً فى ألمانيا الغربية فى الخمسينيات (ماتيوس ١٩٨٩م :١٧٣) ، إلا أنها تطورت بصورة أكبر فى السويد .

وقد سعى التكوين الجماعى لرأس المال فى السويد إلى أن يضع مهمة الاستثمار تحت رعاية "اشتراكية" مباشرة من خلال التمثيل عبر آليات الديمقراطية الاقتصادية (راجع كليج وهيجنز ٩٨٧م) . ويختلف هذا المفهوم اختلافاً واضحاً عن أفكار ملكية الدولة أو الملكية العامة المرفوضة (راجع توملينسون Tomlinson ١٩٨٢م) . وعلى كلٍ ، فـإن ذلك المفهوم لم يسلم من النقد ، خاصة فى أعـمـال رامـسى Ramsay ١٩٧٧م ، ١٩٨٣أ ،١٩٨٣ب ، رامـسى Ramsay وهاورث Haworth ١٩٨٤م) . وتعـد مـجـمـوعـة نصوص (رامسى) ذات أهمية نقدية قيمة فى جانبين على الأقل ؛ فأولاً فإنها تكشف الكثير من زيف الاهتمام الإنسانى الليبرالى الذى يومئ إلى الإصلاح الجذرى ، وثانياً فإنها توضح كيف أن إصلاحات المنظمات كانت غالباً محاولات (مع أنها غير كفئة وغير فعالة) للحصول على الوفاق وبنائه فى أشكال غير متغيرة من السيطرة . وعلى كل ، فإن جوهرية (رامسى) تستخدم أداة غير مفهومة فى فكرته الغامضة حول الهيمنة ، الشيء الذى يستبعد التمييزات الحاسمة بين السياسات التى تتبع من خلال إصلاحات مشابهة خادعة ؛ ولذلك فإنه يستخدم حجة ماركسية لرفض الإصلاحات بما تعنيه

الكلمة ، بما فى ذلك الإصلاحات تلك التى تستمد قوتها من تحليل نقدى أوسع ، وقد كتب هو و (هاورث Haworth) ما يلى :

" إن كون التغيير الذى تشهده علاقات الملكية - فى إطار تحقيق علاقات اشتراكية (أو بوضع الماركسيين أياديهم على دولاب الدولة) - معزولاً عن التحولات الأخرى له مدلول ضئيل ؛ فتقسيم العمل (خاصة الذهنى واليدوى) ، وتجربة السيطرة فى موقع العمل وإنتاج البضائع للاستعمال بدلاً من تبادلها والعلاقات الداخلة فى طبيعة الدولة كل تلك الأمور يجب أن تشهد تحولاً . والسعى للحصول على المزيد من التغييرات - كأن هذه الأبعاد مجالات منفصلة - أو تطويرها قد يزيد بدرجات متدرجة ، وإننا نعتقد أن ذلك مثل سخافة تحقيق الاشتراكية فى عالم الصراع الطبقى الفعلى ؛ فتغيير الملكية وترك تقسيم العمل كما هو عليه ، إنما يؤدى إلى مجرد إنشاء علاقات رأسمالية فى موقع العمل ؛ فالعمال لا يستطيعون أن يأملوا فى تحويل موقفهم بمعزل عن الاقتصاد السياسى للنظام الذى يعيشون فيه ، وينتجون ويستبدلون عملهم بالأجر الذى يحصلون عليه فى مقابله (رامسى وهاورث ١٩٨٤م: ٣١٤) .

ومن المؤكد أنه كان هناك القليل فى بريطانيا الذى يستحق أن يُحتفى به فى المؤسسة العامة التى تشكل معلماً للامتلاك التقليدى من خلال التأميم (على الرغم من أن توملينسون ١٩٨٢م ، ووليامز وآخرون ١٩٨٥م قد أوضحوا أن فشل المؤسسة العامة إنما يُعزى بدرجة أكبر إلى ضعف السياسة الاشتراكية أكثر من كونه يعزى إلى روح الرأسمالية الشريرة) . وتنشأ مشاكل جوهرية من الافتراض الواسع الانتشار أن تقسيم العمل ينتمى إلى جوهر الرأسمالية ، ويجب أن يزال على الأقل مع إزالة الرأسمالية ، أو يجب أن يحول تحويلاً كاملاً على الأقل ؛ ليفقد ملامحه الحالية المنتشرة فى كل مكان ، والخاصة بالتعقيد والحجم والهرم الإدارى . إن وجهة النظر هذه والمتعلقة بتقسيم العمل ، إنما تفرط فى تجميع سلطات الرأسمالية بأن تعزو لها وحدة وظيفية دون خطوط اتصال فيما بينها ، وتؤسس معايير غير واقعية لتغيير المنظمة ، ومن ثم تحكم مسبقاً على كل إصلاحات يمكن حدوثها داخل المنظمة ، وقد يتخذ التحيز أحياناً شكلاً معروفاً سلفاً . وعلى سبيل المثال ، فإن (رامسى) و (هاورث

١٩٨٤م :٣١١) يبرران رفضهما لصناديق العمال فى النموذج السويدى بدافع الملكية الجماعية لرأس المال (الذى سنعود إليه) ؛ لأنه إذا ما شكلت هذه الملكية تهديداً لرأس المال ؛ فإن القوى المستترة للهيمنة القمعية قد تتجمع لمحوها ، وهذا واضح كما ورد فى " كاتش ٢٢" (هيلر Heller ١٩٦٢م ، بيرى Perry ١٩٨٤م) ، أى أن الهزيمة هى الاختبار النهائى لأى إصلاح لتحويل النظام . ومن الناحية المنطقية ، فإن النزعة الإصلاحية لا تستطيع أن تضر بجوهر الرأسمالية .

والنقاش هنا متواضع وواقعى ؛ فمن الناحية الفرضية فإن درجة اللاتمييز ستكون لتمثيل التخلى الضرورى عن اتجاهات الحداثة فى الأشكال السائدة من المنظمات فى الماضى ؛ فليس هناك حاجة للإطاحة بظاهرة تقسيم العمل أو غيابها ؛ ليسلم المرء بطرح إمكانات اجتماعية جديدة ، وقد يكون كافياً التغيير الهام فى اتجاه توجهات التمييز الرئيسية .

ويفشل (رامسى) و (هاورث) فى التفريق بين الشكل والغرض من خطة معينة كالديمقراطية الصناعية ، أو صناديق العاملين وأجزاء التشريعات ، وبين التغييرات الحقيقية فى الممارسة الروتينية التى تنفذ بها الخطة من خلال مرور الزمن . أوقف الزمن عند أى لحظة ، وقد لا تبدو النتائج ذات تأثير مهم عند قياسها مقابل نموذج ما . وعلى كلٍ ، وكما أفاد (إتزيونى Etzioni ١٩٦٠م) قبل فترة طويلة ، فإن أهداف المنظمة يحكم عليها بطريقة أفضل من منظور فاعلية تحقيقها من خلال الرجوع إلى أدائها الماضى أو التنافسى بدلاً من الرجوع إلى نموذج مثالى . وعلى المدى الطويل ومن خلال الإدراك المتأخر فقط ؛ يستطيع المرء معرفة إلى أين يقود خط التطور ، بل إن تلك المعرفة تحتاج للمراجعة من وقت لآخر ، كما تتطلب التأريخ لها . ونقطة المثالية لا تعنى الوقوف عند إصدار الأحكام على الواقع الفقير ، ولكنها توفر "طوباوية مؤقتة" ، وهى رؤية لمستقبل أفضل يمكن تحقيقها (تلتون Tilton ١٩٨٤م) . والنقد التحليلى الذى قدمه (رامسى) و (هاورث) لإبداع المنظمة الإصلاحى ، لا يعالج حيوية التنظيم الداخلية ، كما أن دلالة الخطط الإصلاحية تعد ظرفية بحتة ؛ فهذه الخطط من نتاج الدولة ، وتظهر عندما يمر الاقتصاد الرأسمالى بأزمات (قد يفترض أنها تنقذه من هذه

الأزمات) عندما تفشل البرجوازية فى سحقها وهكذا . وهذا يضعها فى موقف صعب يجعلها جهداً خاصًا لا يستهان به ، ولكنهما(أى المؤلفين) يفكران فيه بعمق ووضع فى نقطة ما فى مقالهما (رامسى وهوث) ، لماذا تقوى هذه المصالح الرأسمالية المرتبطة معًا بتلك الطريقة اللافتة للانتباه ضد الخطط الإصلاحية مثل صناديق العمال ؟

ويأخذ (رامسى) و (هاورث) خطة صناديق العاملين السويديين لتوضيح زهو الإصلاحية ؛ ففى التقليد الإصلاحى السويدى ينبع مفهوم التكوين الجماعى لرأس المال من (إرنست وجفورس Ernst Wigforss) المنظِّر الرئيسى للحزب الديمقراطى الاجتماعى (مسئول الخزانة خلال الأعوام ١٩٢٥م ، ١٩٢٦م ، ١٩٣٢م ، ١٩٤٩م) الذى طوّر مذهب (برنشتين Bernstein) (هيجنز Higgins ١٩٨٥ م أ، ١٩٨٥م ب) . والتحول الذى أدخله (وجفورس) إلى النظرية لا يلقى الضوء على اندفاع خطة الصناديق الحالية فحسب ، ولكنه أيضاً يلقى الضوء على خط تطور النقابات السياسية ، التى أطلقت تلك الخطة بصفتها جزءًا من محاولة تحويل الرأسمالية من خلال إعادة تصميم المنظمات فى شكل أجزاء .

والذى يجدر تذكره هنا هو السبب الذى دفع (برنشتين) على وجه الخصوص إلى تحمل كراهية تحديه للماركسية التقليدية فى الحركة الماركسية العالمية ؛ إذ إننا سنتطرق إلى أن الكثيرين من منظِّرى الماركسية اليوم ، الذين وقعوا فى نفس القيد الفكرى والحبس السياسى شأن القدماء من المنظِّرين التقليديين (حتى لو كانوا قد فعلوا أكثر من سابقيهم لرفع مستوى موقفهم الصعب إلى شكل فنى) . والماركسيون التقليديون ـ بانطلاقهم من نظريات حتمية حول الاستقطاب الطبقى الحتمى والأزمة تحت النظام الرأسمالى ـ قد أعلنوا عن ثلاثة عناصر "حتمية" الحدوث فى التاريخ ، وهى تدمير الرأسمالية لنفسها ، وهيمنة الطبقة العاملة ، والديمقراطية . ومع أخذ الإثارة والرعاية فى الاعتبار ، فإن الهيمنة السياسية الاشتراكية ستسود بناءً على ذلك الأساس الديمقراطى (سلفادورى Salvadori ١٩٧٩م) . ولقد كانت عدم عقلانية الاقتصاد ذى الحجم الكبير هى التى ستؤدى إلى ترسيب "الأزمة" القاتلة للرأسمالية الناضجة . وفيما يتعلق بنقطة الإنتاج ، فإن البرجوازيين قد أبحروا فى سفينة محكمة

ستتساقط تقنياتها العالية وكفاءتها التنظيمية المفترضة فى أحضان الاشتراكيين تماماً كالفاكهة الناضجة (هذا الاعتقاد هو ما ارتكز عليه تحول لينين إلى مذهب تايلور Taylorism) .

وبنظرة إلى الوراء ؛ فسنجد أن هذه النقطة الأخيرة كانت استسلاماً مثيراً للدهشة ويحمل هزيمته بداخله ، وبالنسبة للحركات العمالية الغربية ، فإن ذلك الاستسلام قد خلَّف تركة التورط فى السياسة الاقتصادية الليبرالية ، والتى يشاركها ذلك الاستسلام الافتراض الضمنى ، الذى مفاده أن أى مؤسسة رأسمالية تنتج عنها مؤسسة فعّالة (هيجنز Higgins ١٩٨٥م أ ، ١٩٨٥م ب) . وحيث إن الماركسية التقليدية ظلت مطمئنة على اعتقادها أن أزمة الطوفان النهائى للرأسمالية قد أصبحت قريبة جداً ؛ فإن الماركسية التقليدية ظلت مطمئنة على عدم رغبتها فى الاعتراف بأهمية المسائل المتعلقة بالمنظمات . وقد أدت نظرتها القاتلة هذه إلى سياسة امتناع لا يمكن تفاديها . وقد قام (برنشتين) بهدم "ضمانات التاريخ" ؛ ليفسح الطريق أمام تدخل سياسة اشتراكية ؛ فدراسته الكلاسيكية "الاشتراكية التطورية" - رغم اهتمامها بشكل رئيسى بالنقاش حول الدور السياسى الأوسع للديمقراطية الاشتراكية - قد اشتملت على ملاحظات عرضية لها دلالتها حول المسائل المتعلقة بالمنظمات (برنشتين ١٩٦١م : ١٣٩ ، راجع كذلك صفحة ١٦٣) . ولكن (برنشتين) وقف فى منتصف الطريق ؛ فهجومه على الحتمية لم يمتد لتشويش الافتراض الماركسى التقليدى القائل أن الرأسمالية لم تصل بعد إلى مرحلة النضج ، أى أنه لا يزال لها مستقبل تقدمى ، قبل أن تصبح ذات دلالة لكى تطرح السياسات التحويلة (على نقيض السياسات التحسينية) .

وفى انتظار هذا النضج الخفى ، فقد ارتكزت التدخلات الإصلاحية كالسياسة الاجتماعية أو الديمقراطية الصناعية على أساس ليبرالى أخلاقى محض . وبعبارة أخرى ، فإن (برنشتين) لم يقدم النقد التحليلى الكافى لفاعلية الرأسمالية التنظيمية ؛ ولذلك فهو لم يستطع إيجاد صلة بين الديمقراطية والتجديد الاقتصادى .

وهذه الصلة بالضبط هى ما فهمه بوضوح (وجفورس) فى العشرينيات . و (وجفورس) - وهو يتسلح بتصور (ماركس) للاعقلانية الرأسمالية - قد استوعب دروس العقلانية التى كانت سائدة آنذاك ، والتى كشفت عن الجذور التنظيمية للتعطل

الصناعى وعدم الكفاءة فى المؤسسات الرأسمالية . وقد لفت انتباه (وجفورس) موضوعان عبَّرت عنهما حركة العقلانية فى وضوح : الأول ، هو أشكال الحسابات المالية فى المؤسسة وتعارضهما مع الشروط الفنية المسبقة والتى تنظم عملية تصنيع فعالة ، والثانى ، أن أنظمة علاقات السلطة النموذجية والمكافآت قد اتجهت لإنتاج ممارسات عمل غير فعالة . وقد خلُص (وجفورس) إلى أن هذا الخلل كان قد تولد بانتظام فى ظل الملكية الخاصة للصناعة ؛ فمبدأ الربح وأشكال التسلط الضرورية التى لاحظها (فيبر Weber ١٩٧٨م) من قبل ، قد ساعدت على فرض مصالح المالكين وامتيازاتهم على جماعية العمل . ومن ثم كان هذا بُعداً تحليلياً نقدياً كاملاً جديداً ، بالإضافة إلى نقد لاعقلانية الاقتصاد الرأسمالى الشامل .

وبينما تحدث (برنشتين) عن الرأسمالية المنظَّمة ؛ فإن (وجفورس) – الذى شاركه فيما بعد زميله (جنر مردال Gunner Myrdal) – قد كرَّر هجومه ضد عدم التنظيم الرأسمالى (راجع مردال ومردال ١٩٣٤، راجع كذلك إيرمان Eyerman ١٩٨٥م) . وبالنسبة لـ(وجفورس) ، فإن هذه الاعتبارات قد عكست تماماً الافتراضات المسبقة للديمقراطية الاجتماعية ؛ فالرأسمالية لم يعد لها مستقبل تقدمى ، كما لم يعد للاشتراكية الحق فى محاولات الإصلاحات التحسينية ، أثناء انتظارها لليوم العظيم الذى تتضح فيه الرأسمالية (أو الأزمة) ، وترك رأس المال تحت سيطرة المؤسسة وتخصيص الموارد ؛ فالأولى كان يجب أن تصبح ديمقراطية ، فى حين أنه كان يجب إخضاع الأخيرة للسيطرة الاجتماعية . والاشتراكية ـ كما وردت فى عبارة (وجفورس) الشهيرة ـ يجب أن تبرُز كافتراضية عمل للسياسة اليومية ، بدلاً من تركها للنزهة الذهنية الطوباوية التى تتم خلال يوم العطلة الأسبوعية ؛ إذ كان يجب تضمين الإصلاحات التحويلية فى الأجهزة الفوردية . وكان على (وجفورس) أن يوفق بين مسائل فاعلية المنظمة والسيطرة عليها ؛ حيث كتب : "إنه لمن الغريب ألا نرى أن تنظيم الحياة الاقتصادية هو فى الوقت ذاته مسألة أشكال للسيطرة (وجفورس ١٩٨١م : الفصل التاسع :٦٣) .

وخلال العشرينيات اتفقت العناصر القيادية فى الحركة النقابية السويدية مع (وجفورس) على أن الأشكال المعاصرة للرأسمالية قد شكلت أساساً متدهوراً لمنظمة

الصناعة الحديثة الذى أوجدته بنفسها . ولم تقدم الحركة النقابية نفسها بوصفها منازعًا لسيطرة رأس المال على الاقتصاد والمنظمات فحسب ، وإنما بوصفها حاملاً له وجه خاص لمبادئ تنظيمية وأولويات اجتماعية أكثر صحة ، يمكن أن يرتكز عليها اقتصاد ومؤسسات أكثر تقدماً (دى جير Di Geer ١٩٧٨م- هادنيس Hadenius ١٩٧٦م) . وبالطبع ليس من بين ذلك ما يحمل معنى بالنسبة للماركسيين من أصحاب المدرسة القديمة الذين ما زالوا يفترضون أن الكفاءة تنتمى إلى جوهر الرأسمالية . وكغيرهم من مديرى الحداثة ومنظرى الإدارة فى ذلك الوقت وفى الوقت الحالى ، فقد ساوَوْا السيطرة الإدارية الأكثر على عملية العمل بالإنتاجية العالية ؛ ولذلك كان محتماً أن يخطئوا فى اتباعهم لكفاءة المنظمة ، باعتبارها أقل أهمية من الرأسمالية والتضامن الطبقى . ومقارنتان معاصرتان مختلفتان عن ديمقراطية (وجفورس) الاجتماعية تجعل هذه النقطة واضحة بالقدر الكافى ؛ ففى السنوات المبكرة من العشرينيات من القرن الماضى عندما كان (وجفورس) نفسه يحاول الدفاع عن الديمقراطية الصناعية ، كانت الماركسية اللينينية التقليدية قد بدأت فى إدخال التيليرية (Taylorism) فى الاتحاد السوفيتى ، وكانت مؤهلاتها البرجوازية كافية لإثبات زعمها بأنها ذات كفاءة فنية . وخلال السنوات الأولى من الركود الاقتصادى - أى أثناء قيادة (وجفورس) للحملة ضد الليبرالية الاقتصادية فى السويد - كان رئيس الوزراء البريطانى (ماكدونالد Macdonald) ، الزعيم العمالى اليسارى ، يدافع عن عدم تدخل الدولة فى عمل المنظمات ، باعتبار ذلك "نظرية اشتراكية جيدة وقديمة" ، ومعلناً أن حزبه لم يهتم بتركيع نظام الإيجارات فى نظام ردىء ، ولكنه مهتم بتحويل الرأسمالية إلى نظام اشتراكى (ورد فى وينش ١٩٦٩م : ١٢٣-١٢٤) . و يكثر النقاش حول النتيجة الفعلية لطرح الخيارات الاشتراكية بهذه الطريقة ، بحيث لا يمكن شرحه فى هذا الحيز .

والحركة العمالية فى السويد التى عززت من صعود نجمها فى الثلاثينيات وما بعدها لم تحاول بناء برنامجها ما بين يوم وليلة ، بل قامت عوضاً عن ذلك - سواء عن قصد أو غير قصد - بوضع مهام تستطيع القيام بها فقط (ماركس Marx ١٩٦٨م) . وعلى كلٍ ، فإن المهام التى طرحتْها كانت ذات انطباع جيد ، مثل إعادة تنظيم الإدارة الاقتصادية العامة ، وسوق العمل ، والتدخل فى توزيع الخدمات التعليمية ، والرعاية

الصحية . ولكن فى الخمسينيات والستينيات استمر (وجفورس) فى دفع الحركة العمالية نحو مهمتها المركزية ، ألا وهى إعادة تنظيم الاقتصاد نفسه على أسس ديمقراطية اجتماعية ؛ لكى يمحوا "ذلك التنظيم الاقتصادى وأشكال حقوق الملكية والهيمنة على الأسس المادية للحياة الاجتماعية بأكملها ، والتى اعتدنا أن نطلق عليها البرجوازية" (وجفورس ١٩٨١م : الفصل التاسع :٤٣٠) . وقد جددت هذه المهمة من مفهوم الديمقراطية الاقتصادية بصفته ثقلاً مضاداً للقناعة المنتشرة التى ساندت الرعاية الاجتماعية التى بشَّرتْ بمجتمع ما بعد الرأسمالية .

وقام (وجفورس) بتجزئة تلك المهمة الرئيسية إلى جزأين يعتمد كل واحد منهما على الآخر ، وهما ديمقراطية الحياة العملية (الديمقراطية الصناعية) ، وديمقراطية السيطرة على موارد الإنتاج (الديمقراطية الاقتصادية) . وقد سبق تسميته بديمقراطية الحياة العملية خلال فترة العشرينيات هجمةُ الحركة العمالية على الحياة العملية التى بدأت منذ السبعينيات . ومن ناحية إستراتيجية كانت تلك الهجمة مدركةً للأهداف المتعلقة بديمقراطية الحياة العملية وغير المنفصلة عنها ، فمن ناحية ، تحقق الكفاءة الإنتاجية من خلال تلك الديمقراطية أكثر مما تحققه من خلال الهيمنة الإدارية الرأسمالية ، ومن ناحية أخرى ، فإن الغرض من تلك الديمقراطية هو تطوير العمال بصورة كاملة ؛ ليصبحوا مواطنين مشاركين فى الحياة الاقتصادية والسياسية (وجفورس ١٩٨١م : الفصل الخامس :٣٨٧) . وفى منتصف الخمسينيات وفى دعمه للديمقراطية الاقتصادية دافع (وجفورس) عن تجربة جماعية رأس المال بطرق مهدت لاقتراح قيام صندوق اتحاد النقابات السويدية عام ١٩٧٦م .

ومن الأهمية بمكان ، القول إن هاتين المبادرتين قد تحققتا بسبب البروز الكبير لعدم التنظيم الرأسمالى الذى تم العمل به بعد نهاية الازدهار الاقتصادى الطويل ، بالإضافة إلى ظهور المؤسسة المركبة وأشكال المركزية والعالمية الأخرى لرأس المال ؛ فكلاهما يمثل تهديداً خطيراً ، وفى بعض الأحيان ، تهديداً قاتلاً للاقتصاد الصناعى فى ظل عدم الاستثمار ، والاعتماد التقنى فى الداخل ، ونقل الجوانب الحيوية لعمليات الإنتاج العالمية إلى الأقطار الصناعية الجديدة الأقل ديمقراطية .

وتجمع السويد المعاصرة بصورة لافتة للأنظار مشاركةَ العمالة المنظمة فى صنع القرار مع المؤسسات الخاصة (٩٠٪ من الصناعات السويدية مملوكة للقطاع الخاص) ، ومراقبة وتنسيق الدولة (توجد آليات لتحويل رأس المال فى اتجاهات معينة وخاصة فى مجالى تطوير المنتجات والتقنية) .

وتدين السويد بتميزها بشكل يكاد يكون كلياً إلى مؤسساتها السياسية والسياسات التى أتبعت من خلالها ، وخاصة فيما يتعلق بسياسات الحزب الحاكم الذى ظل فى السلطة معظم الخمسين سنة الماضية . هذا ، وقد أُسس الحزب الديمقراطى الاشتراكى السويدى عام ١٨٨٩م كمنتسب للدولية الثانية (Second International) . ومثل الحزب الألمانى الأم بدأ الديمقراطيون الاشتراكيون السويديون سياساتهم التى تراجعت لتصبح مزيجاً من الأبعاد الإستراتيجية الماركسية (Marxist) واللاسالية (Lassallean) ، والتى أُخضعت تدريجياً إلى إستراتيجية سويدية مميزة ، رغم أنها كانت تحت قناع ألمانى أورثوذكسى ، ثم ماركسى محرَّف حتى العشرينيات . ووفقاً للتفسير التقليدى لتاريخ الديمقراطية الاشتراكية لـ(تنجستن Tingsten ١٩٦٧م) ، فإن تطور تلك الحركة السياسى كان عملية نضج استغرقت زمناً طويلاً لتنتقل فى الثلاثينيات من الماركسية إلى الرفاهية الليبرالية . ولا شك أن السنوات المتأخرة من قيادة جيل الحزب الأول وحتى منتصف العشرينيات قد اتسمت بالتردد ، ولكن بعيداً من القول أن ذلك التردد كان منبثقاً من الأهداف الاشتراكية المنبوذة ؛ فقد رمز ذلك التردد إلى الارتباك حول كيفية السعى لتحقيق تلك الأهداف تحت مظلة اكتساب حق الاقتراع العالمى (هيجنز Higgins ١٩٨٨م) . والمشكلة السياسية وحلها الجديد لا يظهران فى تاريخ الحزب التقليدى ؛ ذلك أن هذا الحل قد أسهم فى دعم نجاح الحزب السياسى .

ولقد تناول (إرنست وجفورس) الصيغةَ المحددةَ لمشكلة الديمقراطية الاجتماعية فى العشرينيات وإعادة التوجه الإستراتيجى للتغلب عليها كما تمت مناقشته سابقًا . ونحن نذكر أن تحليلهما قد ركز على عدم قدرة الحزب الاشتراكى على إحراز الأغلبية بين أصوات الناخبين ، وإخفاقه فى مواجهة إدارة المرافق الاقتصادية العامة التقليدية ،

ومن ثم تواطؤه فى تحقيق نتائج السوق الحرة من عدم كفاءة وعدم عدالة اجتماعية للاقتصاد كلياً أو جزئياً ، وقد كان فى مقدمة تلك النتائج حصولُ البطالة بأعداد ضخمة .

وكان على الحزب أن ينازع العقلانية الاقتصادية للسوق الحرة باقتراحه الإصلاح الشامل الاقتصادى الكلى والجزئى ، ومؤسسات الاقتصاد الكلى والجزئى من خلال السعى الواضح للكفاءة والعدالة والديمقراطية كأهداف معززة لبعضها بعضاً (هيجنز Higgins ١٩٨٥م ب-١٩٨٨م) إذا كان يتطلع إلى الحكم عن طريق الأغلبية ، وعلى هذا الأساس قام الحزب بشن حملته الانتخابية غير العادية فى عام ١٩٣٢م ، والتى وصل من خلالها إلى الحكم منذ ذلك التاريخ حتى عام فترة الانقطاع ما بين ١٩٧٦م-١٩٨٢م . هذا ، ويعتمد نجاح الحزب الديمقراطى الاشتراكى السويدى فى الأساس على حقيقة أن غالبية السويديين يربطون الحزب ليس فقط ببدايات نجاحاتهم الاقتصادية فحسب ، بل أيضاً باستمرار هذا النجاح (راجع هيملستراند وآخرون Himmelstrand et al ١٩٨١م) . بل إن الكثيرين من رجال الأعمال السويديين يضعون ثقتهم فى الممارسات الاقتصادية التى تم ترسيخها ، ويميلون إلى التشكك فى التغيير ؛ فبعض القادة الصناعيين مثل (كيرت نيكولين Kurt Nicolin) قد نقل عنهم قولهم بأنهم يفضلون التعامل مع حكومة ديمقراطية اشتراكية ؛ لأن لديها فهماً أفضل لقواعد النشاط فى سوق العمل . وإذا كان الأمر كذلك ، فإنه قد يعطى انطباعا ملفتاً للانتباه لمن هو خارج هذه الدائرة ، مع الأخذ فى الاعتبار السياسة التى اتبعها الحزب الديمقراطى الاشتراكى ، وإن لم يكن اتباعها فى ثبات دائم . ولهذه السياسات كما سنرى مضامين تنظيمية رئيسية . ولم تجعل سياسات (وجفورس) المتنازعة مع عقلانية السوق الحرة الاشتراكيين الديمقراطيين فى السويد أكثر الأحزاب الغربية نجاحاً فى الانتخابات فحسب ، ولكنها أيضاً صهرت ما عرف بالتغييرات والمقترحات المؤسسية السويدية ، التى تمثلت فى التخطيط الموجه والتنظيم العام للتنمية الاقتصادية ، والدور المباشر للعمالة المنظمة فى إدارة الاقتصاد الكلى والديمقراطية الاقتصادية والصناعية . وعلى خلاف البيئات التى تبتعد فيها العمالة المنظمة عن البيئة المؤسسية التى يتم فيها تشكيل السياسات ؛ فإن وضع السويد قد حقق مجموعة من

التغييرات التى يؤدى انتشارها إلى إنتاج حالة مماثلة جاذبة للأنظار ، بالإضافة إلى تحول المؤسسات على مستوى المجتمع . هذا ، وتتدفق المضامين المؤسسية مباشرة فى علاقة النفوذ فى منظمات القطاع الأهلى ؛ حيث تتمثل فى هيكلة علاقات المنظمة حول المبدأ المحورى المتعلق بملكية رأس المال الخاص بعلاقات الإنتاج ، والمحاولة الإستراتيجية لإخضاع هذه العلاقات لخدمة المبدأ الأساسى (راجع كليج Clegg ودنكرلى Dunkerley ١٩٨٠م :الفصل ١٢) . وكانت الحركة العمالية هى التى تبنت هذه المؤسسية التى أدت إلى قلب الأوضاع .

فالحركة العمالية فى السويد أصبحت منذ العشرينيات على الأقل وخاصة فى السنوات المتأخرة ـ بدءًا من الأربعينيات ـ مركزاً مؤسسياً هاماً فى سياسات العقلانية الاقتصادية ، والتى كان لها مضامين عميقة فى هيكلة علاقات المنظمات ، كما أن تلك الحركة قد تفردت بالنجاح بين شريكاتها الغربيات من حيث حجمها (٩٠٪ تقريباً) ، وتطورها المؤسسى ودورها الرئيسى فى قطاعى الاقتصاد العام والأهلى ، وفى اللحاق بحزبها الرئيسى بسياسة الحركة العمالية . وقد أخذت الحركة العمالية هذا الدور الأخير فى السنوات المتأخرة بدءًا من الأربعينيات ، وهى قد فعلت ذلك من خلال تطويرها لنظام سياستها المميز (نموذج رين–مدنر Rehn-Meidner model) الذى تم تبنيه فى عام ١٩٥١م) لتنمية التوظيف الكامل ، فى نفس الوقت الذى كانت تتصدى فيه للضغوط التضخمية فى مصادرها المتمثلة فى السلوك الاستثمارى غير العقلانى فعلاً ، بدلاً من مصادر تلك الضغوط التى كانت تفترض بأنها تتمثل فى حركات الأجور (هيجنز Higgins وأبل Apple ١٩٨٣م ، هيجنز Higgins ١٩٨٥م أ) .

ولننظر فى بعض هذه التجديدات المؤسسية ، ففى السنوات المتأخرة من الثلاثينيات على سبيل المثال ، قاد الديمقراطيون الاشتراكيون آليات معينة لاستثمار مبلغ احتياطى لإعادة مراحل وزيادة الاستثمار أثناء فترات الركود الاقتصادى . وقد عمل هذا المشروع فى الخمسينيات وسمح للشركات السويدية بالإبقاء على الأرباح فيما قبل خصم الضريبة فى حسابات مجمدة فى البنك المركزى . وقد أفرجت الحكومة عن هذه الحسابات عند تدهور الأعمال ، وزودت بها الشركات ، على ألا تترتب عليها ضرائب إذا ما استثمرتها الشركات بالطريقة المناسبة . وتمارس الهيئة الوطنية لسوق

العمل ـ التى يمثل مندوبو النقابات غالبية عضويتها ـ درجةً من النفوذ فى إخراج هذه المبالغ . وتشتمل الأعمال الرئيسية لهذا الجهاز الحكومى الهام على إعادة التدريب نقل العمالة وخلق الوظائف ، وهى جميعاً تشكل ضغوطاً غير مباشرة على قرارات الاستثمار .

ويستطيع المرء ـ من خلال أشكال مؤسسية كهذه ـ أن يرى أن احتمال أن يصبح صاحب العمل قادراً على إدخال المرونة فى ظل توجه مضاد من العاملين مستبعدُ مثل استبعاد احتمال اعتراض العاملين على إعادة هيكلة العلاقات . وهيئة سوق العمل هى إحدى شعب إدارة التوظيف ، ولكن هناك أيضاً مجالس إقليمية للسوق والتبادل المحلى للعمالة ، والذى يعمل بنظام ما يشير إليه (روثشتين Rothstein ١٩٨٥م) "بالبيروقراطيات على مستوى الشارع" ، والمصطلح مناسب فى هذا السياق ؛ ففى سعيه لسياسة سوق عمل نشطة ؛ قام الحزب الاشتراكى السويدى منذ السنوات المبكرة فيما بعد الحرب بكسر تقليد توظيف البيروقراطيين على أساس الأهلية ؛ لكى يضع الأفراد المتعاطفين مع سياسته فى احتكاك مع إشكالات سوق العمل الفعلية على مستوى العامة . ويصف (روثشتين) هذا "بنشاط الكادر" من جانب الديمقراطيين الاشتراكيين . وبالتأكيد ، يجب النظر إلى ذلك باعتباره أمراً حتمياً من جانبهم ؛ للتكيف مع برنامجهم الإصلاحى بصورة أفضل ، وخاصة فى مجالات سوق العمل والتعليم والزراعة .

هذا ، وتضفى الحركة العمالية على هيئة سوق العمل أهميةً كبيرةً ، لاسيما لساندتها للطموحات السياسية العريضة للهيئة للإبقاء على ارتفاع الأجور ، حتى ولو اضطر ذلك الشركاتِ الضعيفة إلى مواجهة مواقف صعبة . وفى الحقيقة ، إن تلك المساندة تضطر الشركاتَ الضعيفة إلى مواجهة مواقف صعبة . وكما أوضح نموذج (رين–مدنر Rehn-Meidner model) مشكلة تفاوت الأجور : لماذا يدعم العمال من ذوى الدخول المنخفضة الشركات غير الكفؤة ؟ فسياسة سوق العمل تعالج أى مشكلة تتعلق بالنقل من مكان إلى آخر (بدلاً من معالجة البطالة) . كما تعالج الهيئة الوطنية التخطيط على المستوى الكلى للاقتصاد وتحديد مواقع الصناعات . وتركز الهيئات

الإقليمية على توفير الوظائف والتدريب والتنقلات فى المناطق . وتبادل العمالة يتم تزويده (وتمويله) ؛ من أجل معالجة الحالات الفردية بفاعلية وتعاطف (وذلك من وجهة نظر العاملين) .

ورغم وجود مناقشات تناقض ذلك (روثشتين ١٩٨٥م) ؛ فإن هذه ليست سوى حالة يشغل فيها المرشحون الاشتراكيون الديمقراطيون المستويات المختلفة فى الإدارة العامة ، ولكنها حالة لنموذج محدد للغاية يتم تطبيقه بتكوين هذه الهيئات على المستوى القومى والإقليمى من مرشحى الحكومة وأصحاب العمل والاتحادات ، بالإضافة إلى مجموعات الضغط الأخرى ، كلما كان ذلك مناسباً . وفى السنوات الأخيرة ، عادت السياسة إلى "الواقعية الاقتصادية" بالامتناع عن عدم صرف المال العام على الصناعات المتدهورة بعد المساندة المفرطة للحكومة غير الاشتراكية للصناعات الفاشلة كصناعة السفن . و نشأت - عوضاً عن ذلك - شبكة من مؤسسات الاستثمار المحلية لجلب الاستثمار الخاص ؛ وذلك من أجل تحقيق زيادة فى الطلب على أسهمها .

وفى هذه الأثناء ، وفى حالة الإشكاليات الكبرى مثل تلك التى واجهتها شركات صناعة السفن التى حققت نجاحاً عالياً فى السابق ؛ فقد تم تجنيد الشركات الكبرى لتحل محل الشركات الأولى مع إعطائها بعض التحفيز المالى . وفى حالة شركة (أودفلا Uddevalla) لصناعة السفن التى تم إغلاقها ، فقد أنشىء مكانها (فولفو) الجديد ، وفى الحالة الأخيرة لشركة (كوكومز Kockums) فى (مالمو Malmo) ، فقد تم التخطيط ليقوم فى موقعها مصنع (ساب Saab) الجديد . وقد يكون المستقبل أكثر صعوبة ؛ لأنه - وكما أشار أحد مسئولى وزارة الصناعة - ليس هناك إمكانات غير محدودة على هذا المستوى . وكمثال مقابل فمن الطريف ملاحظة أنه فى عام ١٩٨٧م عندما واجهت مناجم دانومورا وجرانزبرج للحديد الخام تهديداً بالإغلاق ؛ قامت الحكومة بتوفيق سياساتها وتكفلت بتمويل الشركة لمدة خمس سنوات كتمديد . وإن ذلك يبرز - إلى حد ما - وضعية عمال المناجم كحالة خاصة تكاد تكون كذلك فى كل مكان ، ولكنه يعكس فى الوقت نفسه حجم المشكلة الصغيرة نسبياً ؛ حيث كانت تلك المشكلة تتطلب حماية نحو ألف وظيفة فقط . وفى حالة أودفلا ومالمو - ومن منظور مختلف - يجب ملاحظة

أن النتيجة هى ما أدخلته (فولفو) و (ساب) من تقنية حديثة ، وهما معروفتان بالابتكار والتنظيم فى مجال التقنية الصناعية (ساندكل Sandkull ١٩٨٦م) .

وقد سعى نموذج (رين – مدنر Rehn-Meidner model) بنجاح - من خلال نتائجه المؤسسية - (التى من أهمها أجهزة اعتمادات التقاعد وتخطيط سوق العمل) إلى تحقيق التوظيف الكامل والحيوية الاقتصادية فى ظروف محققة للعدالة الاجتماعية والديمقراطية . وقد تناولت تلك النتائج العدوَ الرئيسىَ لاقتصاد التوظيف الكامل ، أى التضخم فى مصدره الكامن فى لاعقلانية السلوك الاستثمارى الخاص غير المقيد ؛ فالأجور العالية والمساواة فى الأجور قد برزت بوصفها عناصر هامة جداً ، كما قدم النموذج وصفاً للدور المباشر والمتنامى للحركة النقابية فى صنع السياسة وتنفيذها . ولكن منذ أوائل السبعينيات من القرن العشرين رأى الكثير من إستراتيجييّ الحركة العمالية والناشطون من النقابيين الحاجة إلى أخذ الأنموذج خطوة إلى الأمام ؛ فالنموذج قد حقق الغرض منه بصورة جدية فى ظروف الازدهار الاقتصادى المتزايد والمستقر ، عندما كانت الصناعات السويدية فى أيدى صناعيين أكْفاء . ولكن هذا النموذج - بالوضع الذى كان عليه - لم يكن لديه من الوسائل ما يمكنه من معالجة الانكماش الاقتصادى وعدم الاستقرار الذى بدأ منذ السبعينيات من جهة ، وعولمة الأسواق المالية من جهة أخرى ، وهو التفسير الذى أدى إلى إخضاع الصناعات السويدية إلى المصالح المالية المستقلة وأشكالها الحسابية المعارِضة للتصنيع . وكان رد فعل الحركة النقابية السويدية تجاه هذه الظروف هو تمديد الأنموذج .

وقد فعلت الحركة النقابية ذلك بشنها حملتين متزامنتين من أجل الديمقراطية الصناعية والديمقراطية الاقتصادية فى شكل صناديق للعاملين (هيجنز وأبل ١٩٨٣م) . وكلا المطلبين نشأ من ميول الحركة العمالية تجاه حلول ديمقراطية وجماعية ، بدلاً من الارتداد إلى التقاليد الليبرالية الاقتصادية . وقد انبثقت كل من الديمقراطية الصناعية وصناديق العاملين من أنهما غير قابلين للتفاوض حولهما مع اتحاد أصحاب العمل ، ومن ثم فإن ذلك قد جعل من الضرورى اللجوء إلى الهيئة التشريعية ، وتكثيف التعبئة بين جميع قطاعات العاملين . وقد صدرت سلسلة من القوانين عُرفت بقوانين الأمان ، أعادت تحديد حقوق وكلاء المصانع ولجان السلامة والعاملين بشكل عام ، بالإضافة

لفرضها التزامات على أصحاب العمل بقبول مديرى العاملين والتفاوض حول جميع خطط المنظمة التى تؤثر على القوى العاملة .

ورغم مقاومة أصحاب العمل ، فإن حملة الديمقراطية الصناعية قد تركت بصماتها فى القدرة العالية نوعياً لتنظيمات النقابات المحلية (التى تدعمها موارد النقابة المركزية) لتدخل فى التخطيط وصناعة القرار للمؤسسة . والتنظيمات إنما تفعل ذلك كحملة للعقلانية الصناعية الفعلية ، والتى غالباً ما تكون فى صدام مع الأعمال الورقية للاعبين الرئيسين الجدد فى سوق رأس المال (هيجنز ١٩٨٧م) .

وتقاسمت الحملة الثانية لنقابات صندوق العاملين نفس العقلانية ؛ حيث قامت بمهاجمة مشكلات تكوين رأس المال فى جذورها . وعلى الرغم من أن فكرة صناديق العاملين كانت بحجة تحرير جزء من الأرباح الزائدة ، والتى ستؤدى - خلافاً لذلك - إلى الإيعاز بانحراف الأجور ؛ فإن الدافع الرئيسى للصناديق كان يهدف إلى الحصول على إعادة استثمار تلك الأرباح فى الصناعة فى وقت كانت فيه الموارد قد حولت إلى مواضع مالية صرفة وأخرى للمضاربات . وعموماً ، فإن الإصلاح المقترح قد هدف جزئياً إلى الإيفاء بالهدف الديمقراطى الاشتراكى التقليدى الخاص بديمقراطية الحياة الاقتصادية ، بوضع كل مهام تخصيص الموارد الهامة تحت السيطرة الاجتماعية المتزايدة تدريجياً . وعند حدوث ذلك الموقف ، فإن إخفاق عزيمة الحزب الديمقراطى الاشتراكى فى وجه المعارضة المستمرة قد تمخض عن سَنّ قانون مشروع صندوق العاملين الذى كان أقل قوة من أى من تلك الطموحات . لكن المشروع الحالى قد يكون مقدمة لإصلاحات ديمقراطية فى تكوين رأس المال الذى يقترب من الإيفاء بالطموحات الأصلية لمفهوم صندوق العاملين .

وثمة تياران من التطور أثَّرا بشكل خاص على اقتراح صندوق العاملين كمصدر لتكوين رأس المال : أحدهما كان نجاح صناديق التقاعد وهى المبادرة الرئيسية للحركة العمالية فى الخمسينيات . وكان التيار الآخر هو أنه نتيجة لاتباع نظام للأجور ركز على زيادات تضامنية للعاملين الأقل أجراً للتقليل الفوارق الاقتصادية ؛ فإن العاملين من ذوى الأجور الأعلى قاموا فى منتصف السبعينيات بإعطاء أصحاب الأعمال أرباحاً لم يكونوا ليحصلوا عليها بخلاف ذلك . وقد خلص (مدنر Meidner) وهو اقتصادى

الحركة العمالية الرئيسى إلى مشروع صندوق العاملين كطريقة لوضع هذه "الأرباح الكبيرة" فى أغراض إنتاجية على المدى الطويل .

وكانت الفكرة الرئيسية هى خلق صناديق عاملين متسلسلة من خلال آلية بسيطة بالأسهم التى تصدرها الشركات بنسبة مستوى أرباحها التى سيتم إيداعها فى مبالغ مستثمرة فى المناطق والصناعة .

"كانت الفكرة هى أنه مادامت الصناديق قد حصلت على نسبة متزايدة من الأسهم فى الشركة ؛ فإنها ستكون قادرة على ترشيح المديرين لمجلس الإدارة ، وأن يخضع ذلك لموافقة النقابات التى تمثل العاملين فى تلك الشركة أو مجموعة الشركات (على أن تكون حقوق التصويت بمعدل (٥٠٪) للنقابات المحلية و (٥٠٪) للصناديق) . وتكمن ميزة هذا المشروع فى كون أن أهداف الحركة العمالية ـ بموجب اقتراح واحد ـ قد تم دفعها للأمام ؛ فالصناديق ستزيد من المساواة والديمقراطية الصناعية ، كما أنها ستخفض من الاتجاه نحو تراكم رأس المال فى أياد قليلة ، كما أن الصناديق ستعيد توزيع الثروة ، وتكمل من سياسة الأجور التضامنية (ماتيوس Matthews ١٩٨٩م :١٧٤-١٧٥) .

وستنتقل ملكية الصناعة السويدية والسيطرة عليها تدريجياً إلى صناديق العاملين ، بمعدل يعتمد على مستوى النسبة المئوية التى توضع بموجبها ضريبة الأرباح ، فعلى سبيل المثال ، إذا كانت تلك النسبة بمعدل (٢٠٪) فإن السيطرة الفاعلة ستؤول للصناديق على مدى (٢٠) إلى (٢٥) سنة . أما إذا كان ذلك المعدل منخفضاً (أى بمعدل ٥٪) ؛ فقد تصل أيلولة السيطرة إلى فترة (٧٥)عاماً . وقد أدت المعارضة الكبيرة لآراء (مدنر) الأصلية عام ١٩٧٩م أثناء الحملة الانتخابية عام ١٩٧٩م إلى استحداث نسخة غير فاعلة من مقترحات الصناديق أدخلت عام ١٩٨٤م ، وقد مثّلتْ هذه الصناديق المناطق التى وضعت تحت لوائح نصّتْ على أن توضع أجزاء من زيادة الأجور وأرباح الشركة فى خمسة صناديق تحت إدارة ثلاثية فى الصناعة السويدية .

إن كل هذه الترتيبات المؤسسية تسهم فى وضع نظام للترهيب والترغيب مقصود به جذب رأس المال ؛ من أجل تجديد وتوسيع قطاع التصنيع ، كلما أدى ذلك القطاع

إلى تحريك مستويات الاستثمار ، وشارك فى حساب أشكال العقلانية الفعلية . وديمقراطية الحركة العمالة وعقلانية التصنيع الوطنى بالأجور العالية (بدلاً من العقلانية المبنية على الأجور الأقل مقارنة بالمستويات العالمية و/أو ساعات عمل أطول بكثير يؤديها عاملون مقسمون ومنقسمين) - هى السمة والسبب إلى هذه المصادفة القريبة أو التقارب الانتقائى وراء تمدد مؤسسات التمثيل فى المجتمع بدلاً من تقييدها ، وقد تم عمل إطار محدد لحساب ، العمل وقد تكون أيضاً أساليب العقلانية بداخله .

والنموذج السويدى ليس محدداً ثقافياً ولكنه منتج مؤسسى . ومثل هذه التطورات ذات جدوى على المستويات القومية ، على الرغم من الاعتماد المتزايد للاقتصاديات الوطنية على بعضها البعض ، وقابليتها لعوامل اقتصادية خارجة عن سيطرتها (برونو Bruno وساكس Sachs ١٩٨٥م – هيكس Hicks ١٩٨٧م) . وفى الحقيقة ، فإن هذا الاعتماد المتبادل على المستوى العالمى يضفى على العوامل المؤسسية الوطنية اهتماماً أكثر . وبعض هذه الشروط المؤسسية قابلة مبدئياً للتكرار فى أمكنة أخرى ؛ فوجود حزب للعمال فى السلطة وهيكل نقابى مركزى وقوى ومؤسسات ثلاثية فى القمة يتم بداخلها إعداد الأولويات والالتزامات السياسية المتعلقة بالأجور والاستثمار والمهارات وسياسات الصناعة ـ كلها تشير إلى إمكانية توسع تطوير عالم المنظمات . وسيكون عالم المنظمات مختلفاً ؛ إذ إنه ـ من بعض الجوانب الرسمية ـ لن يكون غير مختلف بدرجة كبيرة عن عالم منظمات الحداثة التى نعرفها جيداً . وسيكون لعالم منظمات صلة بالإمكانات السياسية لتطور ما بعد الحداثة . وسيكون عالماً للمنظمات تزداد فيه المهارات واللاتمييز فى علاقات تكوين رأس المال الخاص كسمة للحداثة . ويندر أن تكون الخيارات السياسية لذلك التطور هى خيارات اليمين الجديد ؛ ولكنها لن تكون كذلك ؛ إذ هى خيارات التزام اليسار الجديد للنماذج التى يوصى بها الاعتقادُ فى المنظمات الجماعية (راجع روثتشايلد – ويت Rothsschild-Whitt ١٩٧٩م ، والتحليلُ النقدى فى دراسة كليج Clegg وهيجنز Higgins ١٩٨٧م) .

وقد تكون الخيارات المقترحة ممكنةً من الناحية السياسية وعمليةً من الناحية الفنية ، وتطبيقيةً من الناحية التنظيمية ، كما قد تكون لها القدرة على توفير الفرص لتكوين مواطنة اقتصادية أكثر اكتمالاً إلى أحد أكبر بكثير مما كانت عليه الحال فى ظل

مشروع الحداثة الأكثر تقييداً ؛ فتلك الخيارات ستحدد موقعنا بإيجابية فى إمكانات أزمنة ما بعد الحداثة .

الخلاصة :

إن الصورة المقترحة هنا هى التى ستتم بداخلها زيادة حقوق التمثيل فى المنظمات ، أما الحقوق الأخرى البديلة الرئيسية لما بعد الحداثة التى تناولناها ، فستكون هى التى تتكون فيها مقاطعة للعاملين من ذوى الحظوة على أساس مبادئ ذات خاصية عالية من الهوية الاجتماعية كالجنس والعرق والعمر ، وهى سمات اقترنت ـ بإحكام ـ بعمليات تكوين المهارات . وتقف اليابان مثالاً عملياً للكيفية التى قد يتم بها تنظيم ذلك ، من خلال العمليات اليابانية التى تجرى على مستوى العالم .

وإذا كانت أوضاع ما بعد الحداثة هى البديل لتلك التى تم الدفاع عنها هنا ؛ فإن المرء قد يتوقع أن الأفراد من ذوى الحظوة قد تغريهم الامتيازات المقدمة . ولن يكون من الصعب على هؤلاء الأفراد أن يكونوا غير مكترثين نسبياً تجاه الأغلبية . وفى الحقيقة سيكونون محظوظين ؛ إذ إنهم أيضاً لن يجبروا على قبول أن يكونوا على هامش ما بعد الحداثة ؛ ففى ذلك الهامش ستكون الحياة اليومية تحت ضغط شديد ، وفى الحقيقة فليس عائدات العمل فقط ، ولكن شروط السعى للحصول عليه هى التى ستصبح نضالاً يومياً ضد ذلك الجانب المظلم من الجدل الديالكتيكى الذى يضىء الطريق ويدمر اللامبالاة . فما بعد الحداثة ستكون سلسلة من الإقطاعيات ذات الامتيازات والمحمية داخل مناظر الحداثة المكشوفة ، كما أن وضعية هذه الإقطاعيات ستعتمد كلياً على إبعاد الآخرين من الجوائز التى يتم الحصول عليها ؛ لأن تحديد الامتيازات الخاصة إنما يتوقف على "المركز" (هيرش Hirsch ١٩٧٨م) ، فإذا كانت هذه الامتيازات متوافرة للجميع ؛ فستفقد خصوصيتها بالنسبة للقلة التى امتلكتها من قبل ؛ فالعمل فى قطاعات سوق عمل خاص ذى امتيازات والإقامة فى بيئة لها خيارات حياتية خاصة والتنقل بينهما ـ هى حياة الأقلية المحظوظة فيما بعد الحداثة ، الذين يسوِّقون "إحسان" قوى السوق ؛ فالحقوق المميزة بدرجة عالية فى العمل ستكون

أساساً لإمكانات المشاركة فى المواطنة بصورة أكثر عمومية ، إذا اشترى المرء الخيارات المتاحة أو أبعد منها .

وعلى النقيض منَ ذلك ، فإننا كأفراد نتمتع بحرية كثيرة فى اختيار إغراء ما بعد الحداثة (وقمع وإبعاد الآخرين ضمنياً) ، أكثر من حرية اختيارنا لاستنارة ما بعد الحداثة ؛ فهذه الأخيرة تتطلب أكثر من جهد فردى مستمر ، فى سوق عمل تنافسية بدرجة حادة ؛ من أجل الوصول إلى مراكز من أغرتهم المنظمات . وتشكيل وتحول مؤسسات السياسة التى تتكون فيها عادة علاقات النفوذ فى المنظمة ، إنما يتطلب إرادة سياسة منسقة ، فمن ناحية واقعية قد تكون تلك المبادرة الإستراتيجية والحركة مثاليتين إلى حد بعيد ، أو من الصعب حدوثهما ، وقد ينقصهما ببساطة التعبير المؤسسى الكافى حتى بمرور الأزمنة المستقبلية الممكنة . وأخيراً ، إنه لمن دواعى السرور أن يتحقق هذا الإغراء - بدلاً من الشعور بخيبة الأمل - وأن يتمتع المرء بحقوقه . مادام المرء يتمتع بهذه الحقوق ، فلماذا يفترض أنه سيصاب بالقلق تجاه حقوق الآخرين الذين لا يعرفهم ، وربما لا يكون مهتماً بمعرفتهم فى ظل الظروف السائدة ؟ وبالإضافة لذلك ، فإنه من غير المحتمل أن يستمع من يجلسون فى ساحة الامتيازات ، فى حين تظل أية أصوات معارضة على هامش المنظمة وخارج حمايتها . ويكفى بتحقيق هذا التهميش وجود المنافسة الحادة للدخول فى إقطاعيات الامتيازات ، بالإضافة إلى سياسات الأضواء المناسبة لأولئك الذين لا يستقيلون أو ينافسون ، ولكنهم يسعون لتغيير قواعد اللعبة . ومنظمة ما بعد الحداثة كآلية للتهميش قد تعمل بدرجة أكبر على تأكيد الحدود بدلاً من تخطيها .

ولا يجب أن تكون ما بعد الحداثة بهذه الصورة ؛ فهناك بديل ، فما بعد الحداثة يمكن أن يدور حول إمكانات يرفضها مشروع الحداثة . ورغم ذلك ، لا ترتبط الضرورة بمستقبل التغييرات فى المنظمات . وكانت وجهة نظرى أن كل شىء يعتمد على النتائج غير المحددة للصراعات ؛ من أجل الدلالة والنفوذ فى وصول المنظمات ، وهى صراعات تحدث فى ظل أنماط وطنية متميزة جداً ؛ فالتعلم من تجارب الأمم الأخرى ممكن ، ولكنه ليس بالأمر السهل . كما أنه ليس مجرد حالة إفراغ عنصر من سياقه وتطبيقه بأمل الوصول إلى النتيجة المرغوبة . وبالتأكيد ليس هو بالمسألة اليسيرة المتمثلة فى

تصميم المنظمة كعملية مقصودة ؛ إذ إن هذا هو الوهم العقلانى لعصر الحداثة . وإذا تركنا الوهم جانباً ؛ فسنرى أن حداثة المنظمات قد بدأت فى إفساح الطريق إلى منظمات ما بعد الحداثة فى البلدان الرأسمالية القيادية . ورغم ذلك ، فإننا نكرر بأن ليس هناك قيمة فى نتائج هذه الإمكانات ؛ فالأطر المؤسسية الوطنية والمنظمات المحددة - سواء سارت على الطريق التضامنى الجماعى المخطط له فى السويد ، أو تطورت وفقاً للنمط اليابانى الذى يتسم بالخاصية والتجزئة - قادرة على إنشاء أطر مختلفة قد يتم الوقوف ضد الإمكانات بداخلها .

وفى وجه تلك الاحتمالات ، فإن الميول إلى "عدم وجود بديل" فى دراسات المنظمات تعد محدودة القيمة . ولكن هذه الميول قد تخدم أغراضاً أخرى . وربما تفهم هذه الأغراض بطريقة أفضل من خلال الاهتمام بها من منظور يقل بكثير عن منظور ما تؤديه ، فمجرد أن المرء يستطيع إفساح مجال للنفوذ الفكرى من المنافسين له ، وإخلاء مجال القوى التنظيمية من نماذجهم التى يفسرونها ؛ فإن ذلك يؤدى إلى شق مسار للامتيازات يصبح فيه التفسير بما فيه من تعددية وغموض تشريعاً ، وسوف تضيق الاحتمالات . والقول بأن هذه الميول خداع تحليلى ، يعد خط الدفاع الأول المهم ضد الانتصار العملى للاستبداد مهما كان مظهره .

المراجع

Abbott, A. (1989) 'The New Occupational Structure: What Are the Questions?', *Work and Occupations*, 16(3): 273–91.

Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory*. Glencoe, Ill.: Free Press.

Abegglen, J. C. (1973) *Management and Worker: The Japanese Solution*. Tokyo: Sophia University Press.

Abegglen, J. C. and G. Stalk Jr. (1985) *Kaisha: The Japanese Corporation*. New York: Basic Books.

Abercrombie, N., S. Hill and B. S. Turner (1980) *The Dominant Ideology Thesis*. London: Allen and Unwin.

ACTU/TDCS (Australian Council of Trade Unions/Trade Development Council Secretariat) (1987) *Australia Reconstructed*. Canberra: Australian Government Publishing Service.

Aglietta, M. (1979) *A Theory of Capitalist Regulation*. London: New Left Books.

Albertsen, N. (1988) 'Postmodernism, Post-Fordism, and Critical Social Theory', *Environment and Planning D: Society and Space*, 6: 339–66.

Albrow, M. (1970) *Bureaucracy*. London: Pall Mall.

Aldrich, H. E. (1972) 'Technology and Organizational Structure: A Re-examination of the Findings of the Aston Group', *Administrative Science Quarterly*, 17: 26–42.

Aldrich, H. E. (1979) *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Allen, V. L. (1975) *Social Analysis*. London: Longman

Alston, J. P. (1982) 'Awarding Bonuses the Japanese Way', *Business Horizons*, 25(5): 46–50.

Amsden, A. H. (1985) 'The State and Taiwan's Economic Development', pp. 78–106 in P. B. Evans, D. Rueschemeyer and T. Skocpol (eds), *Bringing the State Back In*. Cambridge: Cambridge University Press.

Anderson, B. (1983) *Imagined Communities: Reflections on the Origins and Spread of Nationalism*. London: Verso.

Attewell, P. (1977) 'The De-skilling Controversy', *Work and Occupations*, 14(3): 323–46.

Azumi, K. and C. J. McMillan (1975) 'Worker Sentiment in the Japanese Factory: Its Organizational Determinants', pp. 215–29 in L. Austin (ed.), *Japan: The Paradox of Progress*. New Haven, Conn.: Yale University Press.

Badham, R. and J. Matthews (1989) 'The New Production Systems Debate', *Labour and Industry*, 2(2): 194–246.

Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Bartolme, F. (1989) 'Nobody Trusts the Boss Completely – Now What?', *Harvard Business Review*, 67(2): 135–42.

Bauman, Z. (1982) *Memories of Class: The Pre-History and After-Life of Class*. London: Routledge and Kegan Paul.

Bauman, Z. (1987) *Legislators and Interpreters*. Cambridge: Polity Press.

Bauman, Z. (1988a) 'Viewpoint: Sociology and Postmodernity', *Sociological Review*, 36(4): 790–813.

Bauman, Z. (1988b) ' Is There a Postmodern Sociology?', *Theory, Culture and Society*, 5: 217–37.

Bauman, Z. (1989) 'Sociological Responses to Postmodernity', *Thesis Eleven*, 23: 35–63.

Baumol, N. (1967) *Business Behaviour, Value and Growth*. New York: Macmillan.

Beck, S. and J. Child (1978) *Mastering the Art of French Cooking* (Vol. 2). Harmondsworth: Penguin.

Belussi, F. (1989) 'Benetton – a Case Study of Corporate Strategy for Innovation in Traditional Sectors', pp. 116–33 in M. Dodgson (ed.), *Technology Strategy and the Firm: Management and Public Policy*. Harlow: Longman.

Benedict, R. (1946) *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.

Berger, P. (1987) *The Capitalist Revolution*. London: Wildwood.

Berger, P. and T. Luckmann (1967) *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin.

Berle, A. A. and G. C. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

Bernstein, E. (1961) *Evolutionary Socialism*. New York: Schocken.

Bertaux, D. and I. Bertaux-Wiame (1981) 'Artisanal Bakery in France: How It Lives and Why It Survives', pp. 121–54 in F. Bechofer and B. Elliot (eds), *The Petite Bourgeoisie: Comparative Studies of the Uneasy Stratum*. London: Macmillan.

Biggart, N. W. and G. G. Hamilton (1985) 'The Power of Obedience', *Administrative Science Quarterly*, 29: 540–9.

Biggart, N. W. and G. G. Hamilton (1987) 'An Institutional Theory of Leadership', *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4): 429–41.

Blau, P. M. (1955) *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.

Blau, P. M. (1956) *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.

Blau, P. M. and R. Schoenherr (1971) *The Structuring of Organizations*. New York: Free Press.

Blau, P. M. and W. R. Scott (1963) *Formal Organizations: A Comparative Approach*. London: Routledge and Kegan Paul.

Blau, P. M., C. M. Falbe, W. McKinley and P. K. Tracy (1976) 'Technology and Organization in Manufacturing', *Administrative Science Quarterly*, 21: 20–40.

Blunt, P. (1989) 'Strategies for Human Resource Development in the Third World', opening address to *The International Human Resource Development Conference*, University of Manchester, June 25–8.

Bond, M. and G. Hofstede (1988) 'The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth', *Organizational Dynamics*, 16: 4–21.

Boreham, P., S. R. Clegg and G. Dow (1986) 'The Institutional Management of Class Politics: Beyond the Labour Process and Corporatist Debates', pp. 186–210 in D. Knights and H. Willmott (eds), *Managing the Labour Process*. Aldershot: Gower.

Boulding, K. (1956) 'General Systems Theory: The Skeleton of Science', *Management Science*, 2: 197–208.

Bourdieu, P. (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge and Kegan Paul.

Bramble, T. (1988) 'The Flexibility Debate: Industrial Relations and New Management Production Practices', *Labour and Industry*, 1(2): 187–209.

Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Brinton, M. C. (1989) 'Gender Stratification in Contemporary Urban Japan', *American Sociological Review*, 54(4): 549–64.

Brittain, J. W. and J. H. Freeman (1980) 'Organizational Proliferation and Density Development Selection', pp. 291–338 in J. B. Kimberley, R. H. Miles and Associates (eds), *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bruno, M. and J. D. Sachs (1985) *Economics of Worldwide Stagflation*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Bunge, F. M. (1982) *South Korea: A Country Study*. Washington, DC: United States Government Printing Office.
Burawoy, M. (1979) *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
Burns, T. and G. M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
Burrell, G. and G. Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
Calmfors, L. and J. Diffil (1988) 'Bargaining structure, corporatism and macro-economic performance', *Economic Policy*, 6(1): 13–62.
Campbell, I. (1989) 'New Production Concepts? – the West German Debates on Restructuring', *Labour and Industry*, 2(2): 247–80.
Caves, R. E. and M. Uekusa (1976) *Industrial Organization in Japan*. Washington, DC: Brookings Institute.
Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
Chandler, A. D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
Chandler, A. D. (1984) 'The Emergence of Managerial Capitalism', *Business History Review* 58: 473–502.
Channon, D. F. (1973) *The Strategy and Structure of British Enterprises*. Boston, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
Child, J. (1972) 'Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice', *Sociology*, 6: 1–22.
Child, J. (1982) 'Discussion Note: Divisionalization and Size – a Comment on the Donaldson/Grinyer Debate', *Organization Studies*, 3(4): 351–3.
Child, J. (1984) *Organization: A Guide to Problems and Practice*. London: Harper and Row.
Child, J. (1987) 'Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenge', paper presented at the opening session of the 8th EGOS (European Group for Organization Studies) Colloquium, Antwerp, July.
Child, J. and A. Keiser (1979) 'Organization and Managerial Roles in British and West German Companies: An Examination of the Culture-Free Thesis', pp. 251–71 in C. J. Lammers and D. J. Hickson (eds), *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.
Child, J. and R. Mansfield (1972) 'Technology, Size and Organization Structure', *Sociology*, 6: 368–93.
Child, J. and M. H. Tayeb (1983) 'Theoretical Perspectives in Cross-National Organizational Research', *International Studies of Management and Organization*, 12: 23–70.
Chua, W.-F. and S. R. Clegg (forthcoming) 'Professional Closure', *Theory and Society*.
Clark, R. (1979) *The Japanese Company*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
Clarke, T. (1989) 'Socialized Industry: Social Ownership or Shareholding Democracy?', pp. 485–512 in S. R. Clegg (ed.), *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*. Berlin: De Gruyter.
Clawson, D. (1980) *Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of US Industry 1860–1920*. New York: Monthly Review Press.
Clegg, S. R. (1975) *Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life*. London: Routledge and Kegan Paul.
Clegg, S. R. (1977) 'Power, Organization Theory, Marx and Critique', pp. 1–40 in S. R. Clegg and D. Dunkerley (eds), *Critical Issues in Organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.
Clegg, S. R. (1979) *The Theory of Power and Organization*. London: Routledge and Kegan Paul.
Clegg, S. R. (1981) 'Organization and Control', *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 545–62.
Clegg, S. R. (1988) 'The Good, the Bad and the Ugly', *Organization Studies*, 9(1): 7–13.

Clegg, S. R. (1989a) 'Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations', *Organization Studies*, 10(1): 97–115.

Clegg, S. R. (1989b) *Frameworks of Power*. London: Sage.

Clegg, S. R., P. Boreham and G. Dow (1983) 'Politics and Crisis: The State of the Recession', pp. 1–50 in S. R. Clegg, G. Dow and P. Boreham (eds), *The State, Class and the Recession*. London: Croom Helm.

Clegg, S. R., P. Boreham and G. Dow (1986) *Class, Politics and the Economy*. London: Routledge and Kegan Paul.

Clegg, S. R. and D. Dunkerley (1980) *Organization, Class and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.

Clegg, S. R., D. Dunphy and S. G. Redding (eds) (1986) *The Enterprise and Management in East Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.

Clegg, S. R. and W. Higgins (1987) 'Against the Current: Organizations, Sociology and Socialism', *Organization Studies*, 8(3): 201–22.

Clegg, S. R. and W. Higgins (1989) 'Better Expert than Orthodox: Reply to Shenkar', *Organization Studies*, 10(2): 253–8.

Clegg, S. R., W. Higgins and T. Spybey (1990) '"Post-Confucianism", Social Democracy and Economic Culture', pp. 18–46 in S. R. Clegg and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner, *Capitalism in Contrasting Cultures*. Berlin: De Gruyter.

Clegg, S. R. and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner (1990) *Capitalism in Contrasting Cultures*. Berlin: De Gruyter.

Cohen, M. D., J. G. March and J. P. Olsen (1972) 'A Garbage Can Model of Organizational Choice', *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1–25.

Cohen, S. and J. Zysman (1987) *Manufacturing Matters: The Myth of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.

Cole, R. E. (1971) *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*. Berkeley, Calif.: University of California Press.

Cole, R. E. (1973) 'Functional Alternatives and Economic Development: An Empirical Example of Permanent Employment in Japan', *American Sociological Review*, 38: 424–38.

Cole, R. E. (1978) 'The Late-Developer Hypothesis: An Evaluation of its Relevance for Japanese Employment Practices', *Journal of Japanese Studies*, 4: 247–68.

Cole, R. E. (1979) *Work, Mobility and Participation*. Berkeley, Calif.: University of California Press.

Cole, R. E. and K. Tominga (1976) 'Japan's Changing Occupational Structure and its Significance', pp. 53–95 in H. Patrick (ed.), *Japanese Industrialization and its Social Consequences*. Berkeley, Calif.: University of California Press.

Colebatch, H. (1988) 'Review of L. Donaldson (1985) *In Defence of Organization Theory: A Response to the Critics*', *Australian Journal of Management*, 12(2): 307–10.

Collingon, R. and D. Cray (1980) 'Critical Organizations', *Organization Studies*, 1(4):349–66.

Collins, R. (1980) 'Weber's Last Theory of Capitalism: A Systematization', *American Sociological Review*, 45: 925–42.

Conger, J. A. (1989) 'Leadership: The Art of Empowering Others', *Academy of Management Executive*, 3(1): 17–24.

Cool, K. O. and C. A. Lengnick-Hall (1985) 'Second Thoughts on the Transferability of the Japanese Management Style', *Organization Studies*, 6(1): 1–22.

Cooper, R. and G. Burrell (1988) 'Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction', *Organization Studies*, 9(1): 91–112.

Coriat, B. (1980) 'The Restructuring of the Assembly Line: A New Economy of Time and Control', *Capital and Class*, 11: 34–43.

Coser, L. A. (1956) *The Functions of Social Conflict*. London: Routledge and Kegan Paul.

Crenson, M. A. (1962) *The Un-politics of Air Pollution: A Study of Non-Decisionmaking in the Cities*. Baltimore, Md: Johns Hopkins University Press.

Cross, M. (1985) *Towards the Flexible Craftsman*. London: Technical Change Centre.

Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock.

Cummings, B. (1984) 'The Origins and Development of the Northeastern Asia Political

Economy: Industrial Sectors, Product Cycles, and Political Consequences', *International Organizations*, 38: 1–40.
Cusamano, M. (1985) *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
Cutler, A., B. Hindess, P. Q. Hirst and A. Hussain (1979a) *Marx's Capital and Capitalism Today*. Volume 1. London: Routledge and Kegan Paul.
Cutler, A., B. Hindess, P. Q. Hirst and A. Hussain (1979b) *Marx's Capital and Capitalism Today*. Volume 2. London: Routledge and Kegan Paul.
Cyert, R. M. and J. G. March (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
de Geer, H. (1978) *Rationaliseringsrörelsen i Sverige*. Stockholm: SAIS.
Deutschmann, C. (1987a) 'The Japanese Type of Organization as a Challenge to the Sociological Theory of Modernization', *Thesis Eleven*, 17: 40–58.
Deutschmann, C. (1987b) 'Economic Restructuring and Company Unionism – the Japanese Model', *Economic and Industrial Democracy*, 8(4): 436–88.
DiMaggio, P. (1988) 'Interest and Agency in Institutional Theory', pp. 3–21 in L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
DiMaggio, P. and W. Powell (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48(2): 147–60.
Donaldson, L. (1982) 'Divisionalization and Size: A Theoretical and Empirical Critique', *Organization Studies*, 3(4): 321–38.
Donaldson, L. (1985a) *In Defence of Organization Theory: A Response to the Critics*. Cambridge: Cambridge University Press.
Donaldson, L. (1985b) 'Organizational Design and the Life Cycle of Products', *Journal of Management Studies*, 22(1): 25–37.
Donaldson, L. (1986a) 'Size and Bureaucracy in East and West: A Preliminary Meta Analysis', pp. 67–91 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), *The Enterprise and Management in East Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
Donaldson, L. (1986b) 'Research Note: The Interaction of Size and Diversification as a Determinant of Divisionalization – Grinyer Revisited', *Organization Studies*, 7(4): 367–80.
Donaldson, L. (1987) 'Strategy, Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defence of Contingency Theory', *Journal of Management Studies*, 24(2): 1–24.
Dore, R. (1973) *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. London: Allen and Unwin.
Dore, R. (1979) 'More about Late Development', *Journal of Japanese Studies*, 5: 137–51.
Dore, R. (1983) 'Goodwill and the Spirit of Market Capitalism', *British Journal of Sociology*, 34: 459–82.
Dore, R. (1986) *Flexible Rigidities*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
Drucker, P. F. (1971) 'What We Can Learn from Japanese Management', *Harvard Business Review*, 49: 110–22.
Dunford, R. (1988) 'Scientific Management in Australia: A Discussion Paper', *Industry and Labour*, 1(3): 505–15.
Dunphy, D. (1986) 'An Historical Review of the Literature on the Japanese Enterprise and its Management', pp. 334–68 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), *The Enterprise and Management in East Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
Durkheim, E. (1957) *Professional Ethics and Civic Morals*. London: Routledge and Kegan Paul.
Durkheim, E. (1964) *The Division of Labour in Society*. New York: Free Press.
Dyas, G. P. and H. T. Thanheiser (1976) *The Emerging European Enterprise – Strategy and Structure in French and German Industry*. London: Macmillan.
Edwards, R. (1979) *Contested Terrain: The Transformation of Work in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.

Emery, F. and E. J. Trist (1960) 'Socio–technical Systems', pp. 83–97 in C. Churchman and M. Verhulst (eds), *Management Science, Models and Techniques*. Volume 2. Oxford: Pergamon.
Ergas, H. (1987) 'Does Technology Policy Matter?', pp. 191–245 in B. Guile and H. Brooks (eds), *Technology and Global Industry*. Washington, DC: National Academy Press.
Eto, H. (1980) 'Problems and Lessons of Japanese Technology Policy', *R & D Management*, 10(2): 49–59.
Etzioni, A. (1960) 'Two Approaches to Organizational Analysis', *Administrative Science Quarterly*, 5: 257–78.
Etzioni, A. (1961) *The Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
Etzioni, A. (1975) *The Comparative Analysis of Complex Organizations* (2nd Edition). New York: Free Press.
Ewer, P., W. Higgins and A. Stevens (1987) *Unions and the Future of Australian Manufacturing*. Sydney: Allen and Unwin.
Eyerman, R. (1985) 'Rationalizing Intellectuals: Sweden in the 1930s and 1960s', *Theory and Society*, 14: 777–87.
Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*. London: Pitman.
Fligstein, N. (1985) 'The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919–1979', *American Sociological Review*, 50(3): 377–91.
Ford, J. D. (1980) 'The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis', *Academy of Management Journal*, 29(2): 203–9.
Foucault, M. (1977) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Harmondsworth: Penguin.
Fox, A. (1974) *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
Fox, B. (1980) 'Japan's Electronic Lesson', *New Scientist*, 88: 517–20.
Freeman, J. (1982) 'Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes', *Research in Organizational Behaviour*, 4: 1–32.
Freeman, J. and M. T. Hannan (1975) 'Growth and Decline Processes in Organizations', *American Sociological Review*, 40: 215–22.
Gambetta, D. (ed.) (1988) *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*. Oxford: Blackwell.
Gamble, A. and P. Walton (1973) *From Alienation to Surplus Value*. London: Human Context Books.
Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor.
Gold, T. B. (1986) *State and Society in the Taiwan Miracle*. New York: Sharpe.
Gordon, A. (1985) *The Evolution of Labour Relations in Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
Gouldner, A. W. (1954) *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: Free Press.
Gouldner, A. W. (1957–8) 'Cosmopolitans and Locals: Towards an Analysis of Latent Social Roles', *Administrative Science Quarterly*, 2: 281–302; 444–80.
Gouldner, A. W. (1959) 'Organizational Analysis', pp. 400–28 in R. K. Merton, L. Broom and C. Cottrell (eds), *Sociology Today*. New York: Basic Books.
Gramsci, A. (1971) *Selections from the Prison Notebooks*. London: Lawrence and Wishart.
Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91: 481–510.
Grinyer, P. H. (1982) 'Discussion Note: Divisionalization and Size – a Rejoinder', *Organization Studies*, 3(4): 339–50.
Grinyer, P. H. and M. Yasai-Ardekani (1981) 'Strategy, Structure and Bureaucracy', *Academy of Management Journal*, 24(3): 471–86.
Grinyer, P. H., M. Yasai-Ardekani and S. Al-Bazzaz (1980) 'Strategy and Structure, the Environment and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies', *Academy of Management Journal*, 23: 193–220.

Grumley, J. (1988) 'Weber's Fragmentation of Totality', *Thesis Eleven*, 21: 20–39.
Hadenius, A. (1976) *Facklig Organisationsutveckling. En Studie av Landsorganisationen i Sverige*. Stockholm: Rabén och Sjögren.
Haferkamp, H. (1987) 'Beyond the Iron Cage of Modernity? Achievement, Negotiation and Changes in the Power Structure', *Theory, Culture and Society*, 4(1): 31–54.
Hage, J. (1965) 'An Axiomatic Theory of Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 10: 289–320.
Hage, J. and M. Aiken (1970) *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
Hall, R. H. (1962) 'Intraorganizational Structure Variation: Application of the Bureaucratic Model', *Administrative Science Quarterly*, 7: 295–308.
Hall, R. H. (1963) 'The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment', *American Journal of Sociology*, 69: 32–40.
Hall, R. H. (1989) 'Review of L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*', *Contemporary Sociology*, 18(1): 54–6.
Hall, R. H., J. E. Haas and N. J. Johnson (1966) 'An Examination of the Blau-Scott and Etzioni Typologies', *Administrative Science Quarterly*, 12: 118–39.
Hall, R. H., J. E. Haas and N. J. Johnson (1967) 'Organization Size, Complexity and Formalization', *American Sociological Review*, 32: 903–12.
Hamada, T. (1980) 'Winds of Change: Economic Realism and Japanese Labor Management', *Asian Survey*, 20: 397–406.
Hamilton, G. G. and N. W. Biggart (1988) 'Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East', pp. S52–95 in C. Winship and S. Rosen (eds), *Organizations and Institutions: Sociological Approaches to the Analysis of Social Structure. American Journal of Sociology*, 94, supplement. Chicago: University of Chicago Press.
Handy, C. (1989) *The Age of Unreason*. London: Hutchinson.
Hannan, M. and J. Freeman (1977) 'The Population Ecology of Organizations', *American Journal of Sociology*, 82(5): 929–40.
Hannan, M. T. and J. Freeman (1984) 'Structural Inertia and Organizational Change', *American Sociological Review*, 49(2): 149–64.
Hannan, M. T. and J. Freeman (1988) 'The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836–1985', *American Journal of Sociology*, 94(1): 25–52.
Harrington, M. (1977) *The Twilight of Capitalism*. London: Macmillan.
Harvey, E. (1968) 'Technology and Structure of Organizations', *American Sociological Review*, 35: 247–59.
Hayek, F. A. (1944) *The Road to Serfdom*. London: Routledge and Kegan Paul.
Hayek, F. A. (1960) *The Constitution of Liberty*. London: Routledge and Kegan Paul.
Hayek, F. A. (1967) *Studies in Philosophy, Politics and Economics*. London: Routledge and Kegan Paul.
Hayes, R. H. (1981) 'Why Japanese Factories Work', *Harvard Business Review*, 59(4): 56–66.
Hayes, R. H. and W. Abernathy (1980) 'Managing our Way to Economic Decline', *Harvard Business Review*, 58(4): 67–77.
Hayes, R. H. and D. A. Garvin (1982) 'Managing as if Tomorrow Mattered', *Harvard Business Review*, 60(3): 70–80.
Hayes, R. H. and S. C. Wheelwright (1984) *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. New York: John Wiley.
Hayes, R. H., S. Wheelwright and K. Clark (1988) *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: Free Press.
Heller, J. (1962) *Catch 22*. London: Corgi.
Henderson, J. (1989) 'The Political Economy of Technological Transformation in Hong Kong', *Comparative Urban and Community Research*, 2 :102–55.
Heydebrand, W. V. (1989) 'New Organizational Forms', *Work and Occupations*, 16(3): 323–57.
Hicks, A. (1987) 'Socialism: Scientific and Utopian', *Contemporary Sociology*, 16(5): 661–4.

Hickson, D. J. and C. McMillan (eds) (1981) *Organization and Nation: The Aston Programme IV*. Aldershot: Gower.

Hickson, D. J., D. S. Pugh and D. C. Pheysey (1969) 'Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal', *Administrative Science Quarterly*, 14: 378–97.

Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck and J. M. Pennings (1971) 'A Strategic Contingencies Theory of Intra-Organizational Power', *Administrative Science Quarterly*, 16: 216–29.

Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. J. McMillan and J. P. Schwitter (1974) 'The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison', *Sociology*, 8: 59–80.

Hickson, D. J., C. J. McMillan, K. Azumi and D. Horvath (1979) 'Grounds for Comparative Organization Theory: Quicksands or Hard Core?', pp. 25–41 in C. J. Lammers and D. J. Hickson (eds), *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.

Hickson, D. J., R. J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory and D. C. Wilson (1986) *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*. Oxford: Blackwell; San Francisco: Jossey-Bass.

Higgins, W. (1985a) 'Political Unionism and the Corporatist Thesis', *Economic and Industrial Democracy*, 6(3): 349–81.

Higgins, W. (1985b) 'Ernst Wigforss: The Renewal of Social Democratic Theory and Practice', *Political Power and Social Theory*, 5: 207–50.

Higgins, W. (1987) 'Unions as Bearers of Industrial Regeneration: Reflections on the Australian Case', *Economic and Industrial Democracy*, 8(2): 213–36.

Higgins, W. (1988) 'Swedish Social Democracy and the New Democratic Socialism', pp. 69–90 in D. Sainsbury (ed.), *Democracy, State and Justice: Critical Perspectives and New Interpretations*. Stockholm: Almqvist an Wiksell International.

Higgins, W. and N. Apple (1983) 'How Limited Is Reformism?', *Theory and Society*, 12(3): 603–30.

Higgins, W. and S. R. Clegg (1988) 'Enterprise Calculation and Manufacturing Decline', *Organization Studies*, 9(1): 69–89.

Himmelstrand, U., G. Ahrne and L. Lundberg (1981) *Beyond Welfare Capitalism*. London: Heinemann.

Hindess, B. (1987) *Freedom, Equality and the Market: Arguments on Social Policy*. London: Tavistock.

Hinings, C. R., D. J. Hickson, J. M. Pennings and R. E. Schneck (1974) 'Structural Conditions of Intra-Organizational Power', *Administrative Science Quarterly*, 19(1): 22–44.

Hinings, C. R., S. R. Clegg, J. Child, H. Aldrich, L. Karpik and L. Donaldson (1988) 'Offence and Defence in Organization Studies: A Symposium', *Organization Studies*, 9(1): 1–32.

Hirsch, F. R. (1978) *The Social Limits to Growth*. London: Routledge and Kegan Paul.

Hirsch, P. M. (1986) 'From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration', *American Journal of Sociology*, 91(4): 800–37.

Hobsbawm, E. J. (1975) *The Age of Capital, 1848–1875*. London: Weidenfeld and Nicolson.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.

Holden, C. (1980) 'Innovation: Japan Races Ahead as the US Falters', *Science*, 210: 751–4.

Hoshino, Y. (1982a) 'The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part I)', *Sumitomo Quarterly*, 7: 15–18.

Hoshino, Y. (1982b) 'The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part II)', *Sumitomo Quarterly*, 8: 15–18.

Hoshino, Y. (1982c) 'The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part III): Staff Motivation, Job Mobility Are Keys to Japanese Advance', *Sumitomo Quarterly*, 9: 19–22.

Hoshino, Y. (1982d) 'The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part IV): Creative Technology Needs New Environment', *Sumitomo Quarterly*, 10: 8–10.
Hoss, D. (1986) 'Technology and Work in the Two Germanies', pp. 231–72 in P. Grooting (ed.), *Technology and Work: East-West Comparisons*. London: Croom Helm.
Howard, N. and Y. Teramoto (1981) 'The Really Important Difference between Japanese and Western Management', *Management International Review*, 3: 19–30.
Hughes, E. C. (1939) 'Institutions', pp. 283–346 in R. E. Park (ed.), *An Outline of the Principles of Sociology*. New York: Barnes and Noble.
Hyman, R. (1988) 'Flexible Specialization: Miracle or Myth?', pp. 48–60 in R. Hyman and W. Streeck (eds), *Trade Unions, Technology and Industrial Democracy*. Oxford: Blackwell.
Ichimura, S. (1981) 'Japanese Firms in Asia', *Japanese Economic Studies*, 10(1): 31–52.
Igarashi, F. (1986) 'Forced to Confess', pp. 195–214 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), *Democracy in Contemporary Japan*. Sydney: Hale and Iremonger.
Imai, M. (1969) '*Shukko, Jomukai, Ringi* – the Ingredients of Executive Selection in Japan', *Personnel*, 46(4): 20–30.
Ingham, G. (1984) *Capitalism Divided? The City and Industry in British Social Development*. London: Macmillan.
Inkson, J. K., D. S. Pugh and D. J. Hickson (1970) 'Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication', *Administrative Science Quarterly*, 15: 318–29.
Ishida, H. (1981) 'Exportability of the Japanese Employment System', pp. 99–111 in *Industrial Policies, Foreign Investment and Labour in Asian Countries, Proceedings of the Asian Regional Conference of Industrial Relations*. Tokyo: Japan Institute of Labour.
Ishikawa, A. (1982) 'A Survey of Studies in the Japanese Style of Management', *Economic and Industrial Democracy*, 3(1): 1–15.
Jacoby, S. (1979) 'Origins of Internal Labor Markets in Japan', *Industrial Relations*, 18(2): 184–96.
Jacques, E. (1951) *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock.
Jacques, E. (1989) *Requisite Organizations*. Arlington, Va: Casson Hall.
Jaikumar, R. (1986) 'Postindustrial Manufacturing', *Harvard Business Review*, 64(6): 69–76.
Jameson, F. (1984) 'Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism', *New Left Review*, 146: 53–93.
Johnson, C. (1982) *MITI and the Japanese Miracle*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
Johnson, T. (1972) *Professions and Power*. London: Macmillan.
Jones, L. and I. Sakong (1980) *Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
Kagono, T., I. Nonaka, K. Satakibara and A. Okumura (1985) *Strategic vs Evolutionary Management: A US/Japan Comparison of Strategy and Organization*. Amsterdam: North-Holland.
Kahn, H. (1979) *World Economic Development: 1979 and Beyond*. London: Croom Helm.
Kamata, S. (1982) *Japan in the Passing Lane*. New York: Pantheon.
Kaplinsky, R. (1984) *Automation: The Technology and Society*. London: Longman.
Karpik, L. (1972a) 'Sociologie, Economie, Politique et Buts des Organisations de Production', *Revue Français de Sociologie*, 13: 299–324.
Karpik, L. (1972b) 'Les Politiques et les Logiques d'Action de la Grande Enterprise Industrielle', *Sociologie du Travail*, 1: 82–105.
Karpik, L. (1977) 'Technological Capitalism', pp. 41–71 in S. R. Clegg and D. Dunkerley (eds), *Critical Issues In Organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.
Karpik, L. (1978) 'Organizations, Institutions and History', pp. 15–68 in L. Karpik (ed.), *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
Katz, D. and R. L. Kahn (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
Katz, H. C. and C. F. Sabel (1985) 'Industrial Relations and Industrial Adjustments in the Car Industry', *Industrial Relations*, 24(2): 295–315.
Kawashini, H. (1986) 'The Reality of Enterprise Unionism', pp. 138–56 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), *Democracy in Contemporary Japan*. Sydney: Hale and Iremonger.

Kenney, M. and R. Florida (1988) 'Beyond Mass Production: Production and the Labor Process in Japan', *Politics and Society*, 16(1): 121–58.
Kern, H. and M. Schumann (1984a) *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisiering in der Industriellen Produktion*. Munich: Verlag C. H. Beck.
Kern, H. and M. Schumann (1984b) 'Work and Social Character: Old and New Contours', *Economic and Industrial Democracy*, 5: 51–71.
Kern, H. and M. Schumann (1987) 'Limits of the Division of Labour, New Production and Employment Concepts in West German Industry', *Economic and Industrial Democracy*, 8: 151–70.
Kerr, C. J., T. Dunlop, F. Harbison and C. A. Myers (1973) *Industrialism and Industrial Man*. Harmondsworth: Penguin.
Ketcham, R. (1987) *Individualism and Public Life*. Oxford: Blackwell.
Koike, K. (1981) 'A Japan–Europe Comparison of Female Labour-Force Participation and Male-Female Wage Differentials', *Japanese Economic Studies*, 9(2): 3–27.
Koike, K. (1987) 'Human Resource Development and Labor Management Relations', pp. 289–330 in K. Yamamura and Y. Yasuba (eds), *The Political Economy of Japan*. Volume 1: *The Domestic Transformation*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
Kolko, G. (1963) *The Triumph of Conservatism, 1900–1916*. New York: Free Press.
Kondratieff, N. D. (1979) 'The Long Waves in Economic Life', *Review*, 11(4): 519–62.
Kono, T. (1982) 'Japanese Management Philosophy: Can It Be Exported?', *Long Range Planning*, 3: 90–102.
Koo, H. (1987) 'Industrialization and Labor Politics in the East Asian NICs: A Comparison of South Korea and Taiwan', paper presented to the American Sociological Association Annual Meetings, Chicago, August 17–22.
Kosai, Y. and Y. Ogino (1984) *The Contemporary Japanese Economy*. London: Macmillan.
Koshiro, K. (1981) 'The Quality of Working Life in Japan', *The Wheel Extended: A Toyota Quarterly Review*, special supplement, 9: 1–8.
Kotter, J. P. (1988) *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
Kuhn, T. S. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
Lane, C. (1988) 'Industrial Change in Europe: The Pursuit of Flexible Specialization in Britain and West Germany', *Work, Employment and Society*, 2(2): 141–68.
Lash, S. (1988) 'Postmodernism as a Regime of Signification', *Theory, Culture and Society*, 5(2–3): 311–36.
Lash, S. and J. Urry (1987) *The End of Organized Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
Lawrence, P. and T. Spybey (1986) *Management and Society in Sweden*. London: Routledge and Kegan Paul.
Lee, H.-K. (1987) 'Enterprise Groups in Korea', *Shoken Keizai*, 162: 10–14.
Lever-Tracy, C. (1988) 'The Flexibility Debate: Part Time Work', *Labour and Industry*, 1(2): 210–41.
Lincoln, J. R. and K. McBride (1987) 'Japanese Industrial Organizations in Comparative Perspective', *American Review of Sociology*, 13: 289–312.
Lincoln, J. R., J. Olson and M. Hanada (1978) 'Cultural Effects on Organizational Structure: The Case of Japanese Firms in the United States', *American Sociological Review*, 43: 829–47.
Littek, W. and U. Heissig (1989) 'Work Organization under Technological Change: Sources of Differentiation and the Reproduction of Social Inequality in Processes of Change', pp. 289–314 in S. R. Clegg (ed.), *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*. Berlin: De Gruyter.
Little, I. M. D. (1979) 'An Economic Reconnaissance', pp. 448–507 in W. Galenson (ed.), *Economic Growth and Structural Change in Taiwan*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
Littler, C. R. (1980) 'Internal Contract and the Transition to Modern Work Systems: Britain and Japan', pp. 157–85 in D. Dunkerley and G. Salaman (eds), *The International Yearbook of Organization Studies 1979*. London: Routledge and Kegan Paul.
Littler, C. R. (1982) *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. London: Heinemann Educational Books.

Lorenz, E. H. (1988) 'Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry', pp. 194–210 in D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*. Oxford: Blackwell.
Loveridge, R. and A. L. Mok (1979) *Theories of Labour Market Segmentation: A Critique*. The Hague: Martinus Nijhoff.
Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*. London: Macmillan.
Lyotard, J.-F. (1984) *The Postmodern Condition*. Manchester: Manchester University Press.
Macpherson, C. B. (1962) *The Political Theory of Possessive Individualism: From Hobbes to Locke*. Oxford: Clarendon Press.
Maier, C. S. (1970) 'Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s', *Journal of Contemporary History*, 5: 27–61.
Mandel, E. (1975) *Late Capitalism*. London: New Left Books.
Marceau, J. (1989) 'The Dwarves of Capitalism: The Structure of Production and the Economic Culture of the Small Manufacturing Firm', pp. 198–212 in S. R. Clegg and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner, *Capitalism in Contrasting Cultures*. Berlin: De Gruyter.
March, J. G. and H. A. Simon (1958) *Organizations*. New York: John Wiley.
Marcuse, H. (1964) *One-Dimensional Man*. London: Routledge and Kegan Paul.
Marris, R. (1964) *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. London: Macmillan.
Marsh, R. M. and H. Mannari (1975) 'The Japanese Factory Revisited', *Studies in Comparative International Development*, 10(1): 31–43.
Marsh, R. M. and H. Mannari (1977) 'Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study', *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 57–75.
Marsh, R. M. and H. Mannari (1980) 'Technological Implications Theory: A Japanese Test', *Organization Studies*, 1(2): 161–83.
Marsh, R. M. and H. Mannari (1981) 'Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories', *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 33–57.
Marsh, R. M. and H. Mannari (1989) 'The Size Imperative? Longitudinal Tests', *Organization Studies*, 10(1): 83–96.
Marx, K. (1968) *Marx and Engels: Selected Works*. London: Lawrence and Wishart.
Marx, K. (1976) *Capital* (Vol. 1). Harmondsworth: Penguin.
Mason, E. S., M. K. Kim, D. H., Perkins, K. S. Kim and D. C. Cole (1980) *The Economic and Social Modernization of the Republic of Korea*. Cambridge, Mass.: Council of East Asian Studies, Harvard University.
Matsuura, N. F. (1981) 'Sexual Bias in the *Nenko* System of Employment', *Journal of Industrial Relations*, 23(3): 310–22.
Matsuzuka, H. (1967) 'Industrialization and the Change of Wage Structure in Japan', pp. 111–13 in N. Uchida and K. Ikeda (eds), *Social and Economic Aspects of Japan*. Tokyo: Economic Institute of Seijo University.
Matthews, J. (1989) 'The Democratization of Capital', *Economic and Industrial Democracy*, 10(2): 165–194.
Maurice, M. (1976) 'Introduction: Theoretical and Ideological Aspects of the Universalistic Approach to the Study of Organizations', *International Studies of Management and Organization*, 6: 3–10.
Maurice, M., A. Sorge and M. Warner (1980) 'Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain', *Organization Studies*, 1(1): 59–86.
Mayer, J. P. (1956) *Max Weber and German Politics*. London: Faber and Faber.
Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
Mayo, E. (1975) *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge and Kegan Paul.
McCormack, G. (1986) 'Crime, Confession and Control', pp. 186–94 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), *Democracy in Contemporary Japan*. Sydney: Hale and Iremonger.
McMillan, C. J. (1984) *The Japanese Industrial System*. Berlin: De Gruyter.

Meade, A. (1982) *Stagflation*. Volume 1: *Wage Fixing*. London: Allen and Unwin.
Merton, R. K. (1940) 'Bureaucratic Structure and Personality', *Social Forces*, 18: 560–8.
Meyer, J. and B. Rowan (1977) 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83: 340–63.
Mills, C. W. (1940) 'Situated Actions and Vocabularies of Motive', *American Sociological Review*, 5: 904–13.
Milton-Smith, J. (1986) 'Japanese Management Overseas: International Business Strategy and the Case of Singapore', pp. 394–412 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), *The Enterprise and Management in East Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Mo, T. (1978) *The Monkey King*. London: Abacus.
Moore, B. (1968) *The Social Origins of Dictatorship and Democracy*. Harmondsworth: Penguin.
Moore, J. (1983) *Japanese Workers and the Struggle for Power 1945–1947*. Madison, Wisc.: University of Wisconsin Press.
Morgan, G. (1986) *Images of Organizations*. London: Sage
Morgan, G. (1989) 'Ownership and Management Strategy', pp. 175–91 in S. R. Clegg (ed.), *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*. Berlin: De Gruyter.
Muczyk, J. P. and B. C. Reimann (1987) 'The Case for Directive Leadership', *Academy of Management Executive*, 1(4): 301–11.
Murakami, Y. (1984) '*Ie* Society as a Pattern of Civilization', *Journal of Japanese Studies*, 10(2): 281–363.
Murakami, Y. (1986) 'Technology in Transition: Two Perspectives on Industrial Policy', pp. 211–41 in H. Patrick (ed.), with the assistance of L. Meissner, *Japan's High Technology Industries: Lessons and Limitations of Industrial Policy*. Seattle, Wash. and London: University of Washington Press.
Muto, I. (1986) 'Class Struggle in Post-War Japan', pp. 114–37 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), *Democracy in Contemporary Japan*. Sydney: Hale and Iremonger.
Myrdal, A. and G. Myrdal (1934) *Krisis i Befolkningsfragan*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
Nakane, C. (1973) *Japanese Society*. Harmondsworth: Penguin.
Nakao, T. (1980) 'Wages and Market Power in Japan', *British Journal of Industrial Relations*, 18(3): 365–8.
Naoi, A. and C. Schooler (1985) 'Occupational Conditions and Psychological Functioning in Japan', *American Journal of Sociology*, 90: 729–51.
NEDO (National Economic Development Office) (1986) *Changing Working Patterns*. London: NEDO.
Numazaki, I. (1987) 'Enterprise Groups in Taiwan', *Shoken Keizai*, 162: 15–23.
Numazaki, I. (forthcoming) 'State and Business in Postwar Taiwan: Comment on Hamilton and Biggart', *American Journal of Sociology*.
Odaka, K. (1963) 'Traditionalism and Democracy in Japanese Industry', *Industrial Relations*, 3(1): 95–103.
Odaka, K. (1975) *Toward Industrial Democracy: Management and Workers in Modern Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
Offe, C. (1976) *Industry and Inequality*, translated and with an introduction by J. Wickham. London: Edward Arnold.
Orrù, M., N. W. Biggart and G. G. Hamilton (1988) 'Organizational Isomorphism in East Asia: Broadening the New Institutionalism', *Program in East Asian Culture and Development Research Working Paper Series No. 10*. Davis, Calif.: Institute of Governmental Affairs, University of California.
Palloix, C. (1976) 'The Labour Process: From Fordism to Neo-Fordism', pp. 46–67 in

Conference of Socialist Economists (eds), *The Labour Process and Class Strategies*. London: Stage 1.
Parsons, T. (1951) *The Social System*. New York: Free Press.
Parsons, T. (1956) 'Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 1: 63–85, 225–39.
Parsons, T. (1966) *Societies: Evolutionary and Comparative Respectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Pascale, T. (1984) 'Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success', *Californian Management Review*, 26(3): 47–72.
Pascale, R. T. and M. Maguire (1980) 'Comparisons of Selected Work Factors in Japan and the United States', *Human Relations*, 33: 433–55.
Perez, C. (1985) 'Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries', *World Development*, 13(3): 441–63.
Perrow, C. (1967) 'A Framework for the Comparative Analysis of Complex Organizations', *American Sociological Review*, 32: 194–208.
Perrow, C. (1970) *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistock.
Perrow, C. (1981) 'Markets, Hierarchies and Hegemony: A Critique of Chandler and Williamson', pp. 371–86 and 403–4 in A. Van de Van and W. Joyce (eds), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. New York: John Wiley.
Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books.
Perrow, C. (1986) *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd Edition). New York: Random House.
Perry, N. (1984) 'Catch, Class and Bureaucracy: The Meaning of Joseph Heller's *Catch 22*', *Sociological Review*, 32(4): 719–41.
Peters, T. J. and R. H. Waterman Jr. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Boston, Mass.: Pitman.
Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
Piore, M. J. (1986) 'Perspectives on Labor Market Flexibility', *Industrial Relations*, 25(2): 156–66.
Piore, M. J. and C. F Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
Pollert, A. (1988) 'Dismantling Flexibility', *Capital and Class*, 34(1): 42–75.
Pugh, D. S. (ed) (1971) *Organization Theory: Selected Readings*. Harmondsworth: Penguin.
Pugh, D. S. (1988) 'The Aston Research Programme', pp. 123–35 in A. Bryman (ed.) *Doing Research in Organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.
Pugh, D. S. and D. J. Hickson (1976) *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*. London: Saxon House.
Pugh, D. S. and C. R. Hinings (eds) (1976) *Organizational Structure – Extensions and Replications: The Aston Programme II*. Aldershot: Gower.
Pugh, D. S. and R. L. Payne (eds) (1977) *Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III*. Aldershot: Gower.
Pye, L. (1985) *Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
Ramsay, H. (1977) 'Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective', *Sociology*, 11: 481–506.
Ramsay, H. (1983a) 'An International Participation Cycle: Variations on a Recurring Theme', pp. 257–317 in S. R. Clegg, G. Dow and P. Boreham (eds), *The State, Class and the Recession*. New York: St Martins.
Ramsay, H. (1983b) 'Evolution or Cycle? Worker Participation in the 1970s and 1980s', pp. 203–26 in C. Crouch and F. Heller (eds), *International Yearbook of Organizational Democracy*, 1. London: John Wiley.
Ramsay, H. and N. Haworth (1984) 'Worker Capitalists? Profit Sharing, Capital Sharing and Juridical Forms of Socialism', *Economic and Industrial Democracy*, 5(3): 295–324.

Ray, C. (1986) *Social Innovation at Work: The Humanization of Workers in Twentieth Century America*, Ph.D., University of California, Santa Cruz.
Redding, S. G. (1980) 'Cognition as an Aspect of Culture and its Relationship to Management Processes: An Exploratory View of the Chinese Cases', *Journal of Management Studies*, 17: 127–48.
Redding, S. G. (1990) *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: De Gruyter.
Reed, M. (1989) 'Deciphering Donaldson and Defending Organization Theory: A Reply to Lex Donaldson's Review of *Redirections in Organizational Analysis*', *Australian Journal of Management*, 14(2): 255–60.
Robins, J. A. (1985) 'Ecology and Society: A Lesson for Organization Theory from the Logic of Economics', *Organization Studies*, 6(4): 335–48.
Rohlen, T. (1973) '"Spiritual Education" in a Japanese Bank', *American Anthropologist*, 75: 1542–62.
Rohlen, T. (1974) *For Harmony and Strength: Japanese White Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
Rostow, W. W. (1978) *The World Economy: History and Prospect*. Austin, Tex.: University of Texas Press.
Rothschild-Whitt, J. (1979) 'The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models', *American Sociological Review*, 44: 509–27.
Rothstein, B. (1985) 'The Success of the Swedish Labour Market Policy: The Organizational Connection to Policy', *European Journal of Political Research*, 1: 153–65.
Roy, D. (1958) '"Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction', *Human Organization*, 18: 158–68.
Rustin, M. (1989) 'The Politics of Post-Fordism: Or, The Trouble with "New Times"', *New Left Review*, 175: 54–78.
Sabel, C. F. (1982) *Work and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
Saha, A. (1989–90) 'Basic Human Nature and Management in Japan', *International Minds*, 1(2): 11–17.
Sakaiya, T. (1981) 'Debunking the Myth of Loyalty', *Japan Echo*, 8(2): 17–29.
Salvadori, M. (1979) *Karl Kautsky and the Proletarian Revolution 1880–1938*. London: New Left Books.
Sampson, A. (1976) *The Seven Sisters*. London: Coronet.
Sandkull, B. (1986) 'Industry, Government and the Public – the Public Role of Big Corporations', pp. 59–75 in R. H. Wolff (ed.), *Organizing Industrial Development*. Berlin: De Gruyter.
Sano, Y. (1977) 'Seniority-Based Wages in Japan – a Survey', *Japanese Economic Studies*, 5(3): 48–65.
Schonberger, R. J. (1982) *Japanese Manufacturing Techniques*. New York: Free Press.
Scott, J. (1979) *Corporations, Classes and Capitalism*. London: Hutchinson.
Scott, W. R. (1981) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Scott, W. R. (1987) 'The Adolescence of Institutional Theory', *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493–511.
Scott, W. R. and J. W. Meyer (1983) 'The Organization of Societal Sectors', pp. 129–54 in J. W. Meyer and W. R. Scott (eds), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
Selznick, P. (1943) 'An Approach to a Theory of Bureaucracy', *American Sociological Review*, 8: 47–54.
Selznick, P. (1948) 'Foundations for a Theory of Organizations', *American Sociological Review*, 13: 23–35.
Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
Shaiken, H., S. Herzenberg and S. Kuhn (1986) 'The Work Process under More Flexible Production', *Industrial Relations*, 25(2): 167–83.
Shelley, M. W. (1969) *Frankenstein: Or, The Prometheus Unbound*. London: Oxford University Press.

Shenkar, O. (1984) 'Is Bureaucracy Inevitable? The Chinese Experience', *Organization Studies*, 5(4): 289–306.

Shenkar, O. (1989) 'Rejoinder to Clegg and Higgins: The Chinese Case and the Radical School in Organization Studies', *Organization Studies*, 10(1): 117–22.

Shimada, H. (1977) 'The Japanese Labor Market after the Oil Crisis (1)', *Japan Labor Bulletin*, 16: 7–10.

Shirai, T. and H. Shimoda (1978) 'Interpreting Japanese Industrial Relations', pp. 242–83 in J. T. Dunlop and W. Galenson (eds), *Labor in the Twentieth Century*. New York: Academic Press.

Silin, R. H. (1976) *Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge, Mass.: East Asian Research Center, Harvard University.

Smith, A. (1961) *An Enquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Indianapolis, Ind.: Bobbs-Merrill.

Smith, C. (1989) 'Flexible Specialization, Automation and Mass Production', *Work, Employment and Society*, 3(2): 203–20.

Sorge, A. and W. Streeck (1988) 'Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective', pp. 19–47 in R. Hyman and W. Streeck (eds), *New Technology and Industrial Relations*. Oxford: Blackwell.

Sorge, A., G. Hartmann, M. Warner and I. Nichols (1983) *Microelectronics and Manpower in Manufacturing*. Aldershot: Gower.

Standish, P. E. M. (1990) 'Accounting: The Private Language of Business or an Instrument of Social Communication?', pp. 122–41 in S. R. Clegg and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner, *Capitalism in Contrasting Cultures*. Berlin: De Gruyter.

Stanton, A. (1989) *Invitation to Self-Management*. London: Dab Hand Press.

Starbuck, W. H. (1981) 'A Trip to View the Elephants and Rattlesnakes in the Garden of Aston', pp. 167–97 in A. H. Van de Van and W. F. Joyce (eds), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. New York: John Wiley.

Stinchcombe, A. (1965) 'Social Structure and Organizations', pp. 142–93 in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.

Sugimoto, Y. (1982) 'Japanese Society and Industrial Relations', pp. 1–20 in H. Shimada and S. Levine (eds), *Industrial Relations in Japan*. Melbourne: Japanese Studies Centre.

Sugimoto, Y. (1986) 'The Manipulative Basis of "Consensus" in Japan', pp. 65–75 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), *Democracy in Contemporary Japan*. Sydney: Hale and Iremonger.

Sugimoto, Y. and R. Mouer (1985) *Images of Japanese Society*. London: Routledge and Kegan Paul.

Suzuki, Y. (1981) 'The Strategy and the Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950–1970', *Strategic Management Journal*, 1: 265–91.

Tachibanaki, T. (1982) 'Further Results on Japanese Wage Differentials: *Nenko* Wages, Hierarchical Position, Bonuses and Working Hours', *International Economic Review*, 23(2): 447–62.

Taira, K. (1961) 'Characteristics of Japanese Labor Markets', *Economic Development and Cultural Change*, 10: 150–68.

Taira, K. (1980) 'Colonialism in Foreign Subsidiaries: Lessons from Japanese Investment in Thailand', *Asian Survey*, 20(5): 373–95.

Takamiya, S. (1969) 'Characteristics of Japanese Management and its Recent Tendencies: Effectiveness of Japanese Management', pp. 394–405 in *The Proceedings of the 15th CIOS International Management Congress*. Tokyo: Kogakusha.

Takeuchi, H. (1982) 'Working Women in Business Corporations – The Management Viewpoint', *Japan Quarterly*, 29(3): 319–23.

Takezawa, S. (1966) 'Changing Workers' Values and Implications of Policy in Japan', pp. 327–46 in L. E. Davis and A. B. Cherns (eds), *The Quality of Working Life*. New York: Free Press.

Tanaka, H. (1980) 'The Japanese Method of Preparing Today's Graduate to Become Tomorrow's Manager', *Personnel Journal*, 59(2): 109–12.

Tayeb, M. (1988) *Organizations and National Culture*. London: Sage.
Taylor, F. W. (1911) *Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
Taylor, I., P. Walton and J. Young (1974) *The New Criminology*. London: Routledge and Kegan Paul.
Taylor, L. and P. Walton (eds) (1971) *Images of Deviance*. Harmondsworth: Penguin.
Therborn, G. (1976) *Science, Class and Society*. London: New Left Books.
Therborn, G. (1986) *Why Some Peoples Are More Unemployed than Others*. London: New Left Books.
Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
Thurow, L. (1984) 'Revitalizing American Industry: Managing in a Competitive World Economy', *Californian Management Review*, 27(1): 9–40.
Tichy, N. (1981) 'Networks in Organizations', pp. 386–408 in P. Nystrom and W. Starbuck (eds), *Handbook of Organization Design*. New York: Oxford University Press.
Tilton, T. A. (1984) 'Utopia, Incrementalism and Ernst Wigforss' Conception of a Provisional Utopia', *Scandinavian Studies*, 56(1): 36–54.
Ting, W. (1986) 'International Product Life Cycle Myths and High Technology Developments in Newly Industrializing Asia', pp. 229–46 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), *The Enterprise and Management in East Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
Tingsten, H. (1967) *Den Svenska Socialdemokratins id Utvelckling*. Volumes 1–11. Stockholm: Aldus/Bonniers.
Tomlinson, J. (1982) *The Unequal Struggle? British Socialism and the Capitalist Enterprise*. London: Methuen.
Touraine, A. (1988) 'Modernity and Cultural Specificities', *International Social Science Journal*, 118: 443–57.
Tsurumi, Y. (1976) *The Japanese Are Coming: A Multinational Interaction of Firms and Politics*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
Ueda, Y. (1987) 'Enterprise Groups in Japan', *Shoken Keizai*, 162: 23–7.
Urabe, K. (1979) 'A Critique of Theories of the Japanese-Style Management Systems', *Japanese Economic Studies*, 7(4): 33–50.
Useem, M. (1979) 'The Social Organization of the American Business Elites and Participation of Corporate Directors in the Government of American Institutions', *American Sociological Review*, 44: 553–72.
Van de Ven, A. H. and A. Delbecq (1974) 'A Task-Contingent Model of Work-Unit Structure', *Administrative Science Quarterly*, 19: 183–97.
Vlastos, S. (1986) *Peasant Protests and Uprisings in Tokugawa Japan*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
Vogel, E. (1979) *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
von Bertalanffy, L. (1968) *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: Brazillier.
Walmsley, G. and M. Zald (1973) *The Political Economy of Public Organizations*. Lexington, Mass.: D. C. Heath.
Weber, M. (1920) *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
Weber, M. (1923) *General Economic History*, translated by F. H. Knight. London: Allen and Unwin.
Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by T. Parsons and A. M. Henderson, with an introduction by T. Parsons. New York: Free Press.
Weber, M. (1948) *From Max Weber: Essays in Sociology*, translated, edited and with an introduction by H. H. Gerth and C. W. Mills. London: Routledge and Kegan Paul.
Weber, M. (1949) *The Methodology of the Social Sciences*, translated and edited by E. A. Shills and H. A. Finch. New York: Free Press.
Weber, M. (1958) *Gesammelte Politische Schriften*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
Weber, M. (1968) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (3 Vols), edited and with an introduction by G. Roth and C. Wittich. New York: Bedminster Press.

Weber, M. (1976) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, translated by T. Parsons and with a new introduction by A. Giddens. London: Allen and Unwin.

Weber, M. (1978) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (2 Vols), edited by G. Roth and C. Wittich. Berkeley, Calif.: University of California Press.

Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2nd edition. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Weitzman, M. (1984) *The Share Economy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Westney, D. E. (1987) *Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Westphal, L. E., Y. W. Rhee, L. S. Kim and A. H. Amsden (1984) 'Republic of Korea', *World Development*, 12: 505–33.

Whitley, R. (1990) 'East Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization', *Organization Studies*, 11(1): 47–74.

Whyte, W. H. Jr. (1956) *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.

Wigforss, E. (1981) *Skrifter i Urval*. Stockholm: Tiden.

Wilkinson, B. (1986) 'Emergence of an Industrial Community? The Human Relations Movement in Singapore', pp. 111–28 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), *The Enterprise and Management in East Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.

Williams, K., A. Cutler, J. Williams and C. Haslam (1987) 'The End of Mass Production?', *Economy and Society*, 16(3): 405–39.

Williams, K., C. Haslam, T. Cutler, A. Wardlow and J. Williams (1985) 'Accounting Failure in the Nationalized Enterprises – Coal, Steel, and Cars since 1970', Mimeo, Department of Economic History, University of Wales, Aberystwyth.

Williams, K., J. Williams and D. Thomas (1983) *Why are the British Bad at Manufacturing?*. London: Routledge and Kegan Paul.

Williams, R. (1989) 'When Was Modernism?', *New Left Review*, 175: 48–53.

Williamson, O. E. (1963) 'A Model of Rational Managerial Behavior', pp. 237–52 in R. M. Cyert and J. G. March (eds), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981) 'The Economics of Organization', *American Journal of Sociology*, 87: 548–77.

Williamson, O. E. (1983) 'Organization Form, Residual Claimants and Corporate Control', *Journal of Law and Economics*, 36: 351–66.

Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Willis, P. (1977) *Learning to Labour: How Working Class Kids Get Working Class Jobs*. London: Heinemann Educational Books.

Wilson, H. T. (1983) 'Technocracy and Late Capitalist Society: Reflections on the Problem of Rationality and Social Organization', pp. 152–238 in S. R. Clegg, G. Dow and P. Boreham (eds), *The State, Class and the Recession*. London: Croom Helm.

Winch, D. (1969) *Economics and Policy*. New York: Walker.

Wong, S.-L. (1985) 'The Chinese Family Firm: A Model', *British Journal of Sociology*, 36(1): 58–72.

Woodward, J. (1958) *Management and Technology*. London: HMSO.

Woodward, J. (1965) *Industrial Organizations: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Woodward, J. (1970) *Industrial Organizations: Behaviour and Control*. London: Oxford University Press.

Wornoff, J. (1982) *Japan's Wasted Workers*. Montclair, NY: Allanheld.

Wrong, D. H. (1961) 'The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology', *American Sociological Review*, 26: 183–93.

Yamada, A. (1969) 'Japanese Management Practices – Change is on the Way as Traditional Habits are Challenged', *Conference Board Record*, 6(11): 22–3.

Young, R. C. (1988) 'Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations?', *American Journal of Sociology*, 94(1): 1–24.

Zald, M. (ed.) (1970a) *Power in Organizations*. Nashville, Tenn.: University of Vanderbilt Press.

Zald, M. (1970b) *Organizational Change: The Political Economy of the YMCA*. Chicago: University of Chicago Press.

Zo, K.-Z. (1970) 'Developments and Behavioural Patterns of Korean Entrepreneurs', *Korea Journal*, 10: 9–14.

Zucker, L. G. (1977) 'The Role of Institutionalization in Cultural Persistence', *American Sociological Review*, 42: 726–43.

Zucker, L. G. (1983) 'Organizations as Institutions', *Research in the Sociology of Organizations*, 2: 1–47.

Zucker, L. G. (ed.) (1988) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, Mass.: Ballinger.

Zwerman, W. (1970) *New Perspectives on Organizational Theory*. Westport, Conn.: Greenwood.

المترجم فى سطور :

أ. حمزة سر الختم حمزة .

- من مواليد مروى – السودان .

المؤهل العلمى :

- ليسانس الآداب ، قسم اللغة الإنجليزية ، جامعة القاهرة .
- دبلوم الدراسات العليا من جامعة إلينوى بالولايات المتحدة الأمريكية .

الوظيفة الحالية :

- مترجم بالشركة الأمريكية الاستشارية – أبو ظبى .

النشاط العلمى :

- له العديد من المقالات المترجمة المنشورة فى مجالات الشباب والإدارة .
- عمل فى السابق مترجماً فى بكتل وسابك ومعهد الإدارة العامة بالرياض .

مراجع الترجمة فى سطور :

أ. محسن إبراهيم الدسوقى

- من مواليد عام ١٩٦٧م بمحافظة الدقهلية - مصر .

المؤهل العلمى :

- حاصل على الماجستير فى الترجمة (قسم اللغة الإنجليزية) .
- كلية الألسن بجامعة عين شمس (١٩٩٣م) ، القاهرة - مصر .

الوظيفة الحالية :

- عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة (الرياض) .

الأنشطة العلمية :

- ترجمة كتاب (The Formation of Modern Mind) للمفكر الأمريكى جون راندل .
- ترجمة كتاب وجود الله ووحدانيته .
- ترجمة كتاب الأسرة فى الإسلام .
- قدم العديد من الترجمات الأكاديمية المتخصصة والدراسات فى مجال الترجمة .
- أعدّ قاموسين فى مصطلحات علم النفس وفى المصطلحات العسكرية بالمملكة العربية السعودية .



تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٣هـ



هذا الكتاب:

يعد هذا الكتاب من أهم المؤلفات في التنظيم والإدارة؛ حيث تميزت المواد التي استعان بها المؤلف في تأليف هذا الكتاب بالتعدد والتفرد، وقد تم انتقاؤها من نماذج شتى من مختلف أنحاء العالم، لاسيما وقد بات مصطلح (عالم ما بعد الحداثة) مثار نقاش كثير من جميع جوانبه. ولاشك أن هذا الجدل ذو أهمية كبيرة في دراسة المنظمات؛ لذا تضمن الكتاب أهم الطروحات حول طبيعة الحداثة وما بعد الحداثة.

ويحوي الكتاب ثمانية فصول تضمنت متونها شرحاً وافياً وممتعاً لمنظمات عالم ما بعد الحداثة. ومن أبرز ما يتميز به هذا الكتاب أنه:

- يناقش مستقبل ما بعد الحداثة في التنظيم والإدارة، ويسوق الآراء في هذا المجال.
- يتناول المنظمات من حيث أشكالها ونشاطها وعوامل استمرارها وتقدمها، وكذا سبل تحديث العالم من خلال اتباع أفضل نظرياتها وتطبيقاتها.
- يطرح قضية البيروقراطية بين مؤيديها ومعارضيها.
- يصوغ العلاقة بين البيئة والمؤسسة من مختلف الأبعاد التنظمية والإدارية.
- يرصد مهارات ما بعد الحداثة ومناحي تكوين رأس المال في عالم منظمات ما بعد الحداثة.

ردمك ٩٩٦٠ - ١٤ - ٠٨٣ - ٠

تصميم وإخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ